

Cultura, Gestión del Cambio y Adaptabilidad en la Gestión de Organizaciones - Una propuesta de intervención

LILIANA M. ÁLVAREZ ESPINOSA

Prueba para la obtención del grado Maestria en Gestion Autarquica

Junio de 2017

Versión definitiva

Prueba para la obtención del grado Maestria en Gestion Autarquica

**CULTURA, GESTIÓN DEL CAMBIO Y ADAPTABILIDAD EN LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES**

Autora: Liliana M. Álvarez Espinosa

Orientador: Profesor Carlos Dias da Silva

Junio 2017

Agradecimientos:

iv

A Dios por sus regalos y su ternura.....,

A mis hijos y mi familia que son mi apoyo y mi guía

A mi empresa Zenú/Negocio Cárnico, a sus líderes, a DHO, por abrir un mundo de posibilidades para mí y mi familia.

Contenido

Lista de tablas	6
Lista de figuras	7
Resumen	8
Summary	9
Capítulo I	10
I.I Introducción	10
I.II. Descripción del trabajo	12
Capítulo II	15
II.I Marco teórico sobre la Gestión del cambio en las Organizaciones.....	15
II.II Marco teórico sobre Cultura Organizacional.....	33
II.III Marco teórico sobre Rasgo de adaptabilidad en las personas.....	48
II.III.I Desde el enfoque individual:	49
II.III.II Desde el enfoque sistémico u organizacional:	59
Capítulo III	62
III Resultados de medición de Cultura en el Negocio Cárnico	62
III.I Ficha técnica de la encuesta:	63
III.II Perspectivas medidas y resultados:.....	65
III.III Conclusiones y recomendaciones en la medición de cultura.....	69
Capítulo IV	72
IV Propuesta de abordaje metodológico para el rasgo Adaptabilidad.....	72
IV.I Planteamiento de propuesta metodológica de intervención	74
IV.II Entrevistas	80
IV.III Focus Group y procesamiento de datos:.....	82
IV.IV Elementos contruidos desde el world café.....	92
CAPITULO V	99
V.I CONCLUSIONES.....	99
V.II LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROPOSICIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.....	102
Lista de referencias	104
Apéndices.....	1047

Lista de tablas

Tabla 1 Instrumentos para medir la Cultura	36
Tabla 2: Adaptación al castellano y estructura factorial Denison Organizational Culture ..	64
Tabla 3 Instrumentos de propuesta metodológica de intervención	75
Tabla 4 Muestra de acuerdo a la tipología de cambios vividos.....	79
Tabla 5 Verbatims de los valoradores en Focus groups	83

Lista de figuras

Figura 1: Modelo de GREINER	22
Figura 2: Modelo de ALBRECHT (la curva “J”)	26
Figura 3: Modelo ADKAR	26
Figura 4: Modelo ADKAR (Sigla).....	28
Figura 5: Proceso de implementación del cambio	32
Figura 6: Gestión del cambio y adaptabilidad	58
Figura 7: Grafica barras resultados Cultura Orientación desde el mercado	66
Figura 8: Grafica barras resultados Cultura Alineación Estratégica	67
Figura 9: Grafica barras resultados Cultura Transversalidad	68
Figura 10: Grafica barras resultados Cultura Innovación	69
Figura 11: Tiempo requerido en el proceso de cambio	92

Resumen

Hoy las empresas cambian con la constante fluctuación de la oferta y la demanda, los mercados turbulentos y la evolución en hábitos de consumo. Estas realidades les obligan a repensar sus sistemas y sus formas de hacer las cosas: no es optativa la adaptación si se quiere sobrevivir. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo o tecnológico o de gestión, fundamentalmente es de cultura y de comportamiento. La pregunta es entonces ¿Qué apalancadores se deben mover en el personal y en la cultura organizacional, para desarrollar mayor capacidad de cambio, aprendizaje y adaptabilidad?

Con entrevistas semiestructuradas a personas impactadas por procesos de cambio organizacional se realizaron grupos focales en los que se identificaron qué variables intervienen de manera recurrente en procesos de aceptación y adaptación al cambio, con logro de resultados positivos para ambas partes: Compañía y personal.

En los resultados se pudo comprobar que en procesos de adaptación exitosos de personas hay aspectos fácilmente intervenibles por la Organización como los conocimientos y habilidades requeridos para el nuevo escenario, pero también hay otros que se juzgan más profundos, en la medida que tienen que ver con creencias y valores traídos incluso desde el hogar y reafirmados en el ámbito del trabajo.

Finalmente se plantean procedimientos para permear los procesos de gestión Humana de adaptabilidad y desarrollarla como elemento imprescindible en estos tiempos al interior de la Cultura de la Organización.

Palabras Clave: Gestión del cambio, cultura organizacional, adaptabilidad.

Summary

Today companies change with the constant fluctuations of supply and demand, turbulent markets and evolving consumption habits. These realities force them to rethink their management systems and their ways of doing things: being able to adapt to change is unavoidable if you want to survive. This is why change is not just a matter of organization, technology or management; fundamentally it is a matter of culture and behaviour. Therefore the question is: What means of persuasion can we use on the personnel and culture of an organization to act as a spur to developing a greater capacity for change, learning and adaptability?

Using semi-structured interviews with people impacted by organizational changes, focus groups were set up during which were identified the recurrent themes when accepting and adapting to change has taken place, ending positive results for both parties: the company and its personnel.

The results show that in successful change processes concerning personnel, there are aspects which can easily be controlled by the organization, such as the knowledge and skills required for the new situation. However, there are other factors deemed to be more deep-seated, insofar as they concern beliefs and values which may be family-based and reaffirmed in the workplace.

Finally, procedures are established in order to spread adaptability throughout Human Resources processes and to develop it as an essential element in the culture of a modern day organization.

Keywords: *change management*, organizational culture, adaptability.

Capítulo 1

1.1. Introducción

Peter Senge plantea un significado de “Compañía derivado del latín Cum Panis que significa “Compartir el pan”” (Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B., 1999).

Esta idea nos supone algo más que una forma de distribuir riqueza, también supone una forma aspiracional para algunos, de pertenecer a una comunidad en la cual sea posible dignificarse como ser humano a través del desarrollo intelectual, desarrollo de sus valores, el sentirse útil y reconocido. El constructo llamado Cultura Organizacional, que permea en definitiva las personas que la constituyen, permite que haya una dinámica de doble corriente: las personas construyen la cultura y la cultura interviene creencias, costumbres, valores, conocimiento, métodos y formas de hacer las cosas.

Este concepto adquiere mucho valor en el tiempo actual, en que las Compañías dejaron el viejo paradigma de producir según su capacidad y más bien se plantean su existencia y orientación de acuerdo a lo que necesiten los clientes y consumidores. Tal situación trae retos relacionados con mercados turbulentos, políticas que traspasan fronteras y cambian los hábitos de consumo, el resorte de la oferta y la demanda: factores que demandan Compañías con culturas alineadas a estas realidades, con la capacidad de repensar sus sistemas y sus formas de hacer las cosas, con capacidad de cambiar rápidamente de acuerdo a la dinámica y adaptarse.

Este trabajo se centrará en dos puntos: La Cultura Organizacional y los apalancadores¹¹ de La Adaptabilidad de las personas como elemento indispensable para la supervivencia de las empresas en el marco de Gestión del Cambio Organizacional.

A. Situación Problémica:

Hoy los Negocios no pueden medir su sostenibilidad sólo por las ventas actuales; el entorno ofrece retos desde lo macroeconómico, cambio en hábitos de consumo de las personas, políticas cambiantes con alta exigencia financiera y a nivel de procesos, que requieren desarrollar aún más en las personas, la capacidad de comprender y vivir los cambios, es decir, de adaptarse rápidamente.

B. Problema científico:

¿Qué apalancadores se deben mover en las personas y en la cultura organizacional, para desarrollar mayor capacidad de cambio, aprendizaje y adaptabilidad?

C. Objeto de Estudio:

Cultura Organizacional y Gestión del cambio

D. Campo de acción o Lugar de desenvolvimiento:

Este trabajo tendrá lugar en el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa, en la ciudad de Medellín, Colombia, donde me encuentro laborando actualmente y desde hace 7.5 años. Negocio que hoy enfrenta retos, entre otros, de la siguiente dimensión:

- Fuerte competencia cuya estrategia desea posicionar marcas propias y desplazar las¹³ marcas líderes. El Negocio Cárnico tiene una participación del 72% del mercado, lo que hace más retador mantenerse allí.
- Llegada de hard discount y soft discount con operaciones logísticas que retan a ser cada vez más eficientes.
- Gestión de Desarrollo Sostenible a través del mantenimiento en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI): con sus dimensiones financiera, social y medioambiental
- Mantenerse como Negocio rentable en un país donde la desindustrialización avanza de año en año, entre 1975 y el 2014, este indicador se redujo del 24 al 11 por ciento, medido como la relación decreciente entre el valor agregado industrial y el PIB..

Esto genera la necesidad apremiante de incorporar cambios manteniendo una cultura participativa, pero en términos de oportunidad y efectividad.

Como en la propuesta metodológica del presente trabajo se definen públicos a quienes serán aplicados algunas metodologías e instrumentos, se detalla la estructura organizacional actual, para generar elementos de entendimiento.

Hoy el Negocio Cárnico cuenta con dos grandes gerencias core, así:

- Gerencia Comercial: incluye Investigación y Desarrollo, Mercadeo y Ventas
- Gerencia de Cadena de Suministro: incluye áreas como abastecimiento, producción, logística, control calidad, mantenimiento.

Y cuenta con dos gerencias staff que son:

- Gerencia de Planeación

- Gerencia de Desarrollo Humano y Organizacional: esta gerencia tiene direcciones¹⁴ especialistas que se encargan de generar estrategias, procesos y métodos en su campo de conocimiento. Estas áreas especialistas son: Desarrollo Humano (con focos como competencias, formación, clima, liderazgo, etc.); Desarrollo Organizacional (con focos como Estructura, salarios, gestión por procesos, gestión del conocimiento, etc.). También esta Comunicaciones y Gestión del Riego Laboral.
- Y tiene direcciones integrales o generalistas que se encargan de aplicar en áreas clientes (gerencias core) dichas estrategias, procesos y métodos.

E. Objetivo General:

Definir elementos de intervención para el rasgo cultural “Adaptabilidad” en el Negocio Cárnico; aspecto que mostró brecha en la medición de Cultura Organizacional.

F. Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico sobre la Gestión del cambio en los Negocios.
- Desarrollar un marco teórico sobre Cultura Organizacional, para entender el comportamiento de las personas en una Organización.
- Desarrollar un marco teórico sobre el rasgo Adaptabilidad, como rasgo clave de la Cultura Organizacional y plantear elementos para su intervención en el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa, que facilite la flexibilidad en la Gestión del Cambio Organizacional.

2.1. Marco teórico sobre la Gestión del cambio en las Organizaciones

Gestión del cambio Organizacional.

Hoy más que nunca las empresas saben que el mejoramiento incremental de los procesos, es necesario pero no suficiente; el cambio y su gestión son interrogantes a resolver para que los proyectos empresariales que se emprenden, logren cosas como aumentar eficiencias, acelerar la curva de aprendizaje, reducir bajas en productividad, facilitar el logro de resultados de manera sostenible.

Al respecto Jiménez C. (2012) nos dice que cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, *cultural y de comportamiento*.

A continuación se mencionan los principales modelos de Gestión del Cambio Organizacional que aparecen en la literatura:

2.1.1. Modelo de Kurt Lewin:

Este modelo de Lewin (1951), consta entonces de tres etapas principales: La primera es el descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren

para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa¹⁶ desde el statu quo. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

Conforme a la teoría del “campo de fuerza” propuesta por Kurt Lewin, todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en una dirección opuesta. El resultado es una conciliación de ambos grupos de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

El modelo tiene su foco en la primera etapa, en ella para un correcto análisis de las fuerzas y un buen desarrollo del resto del proceso propone 5 pasos:

- Describir el problema
- Definir el objetivo
- Identificar las fuerzas involucradas
- Priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso
- Definir una estrategia de cambio.

A manera de conclusión, una vez analizado el modelo de Lewin puede señalarse que una de sus debilidades es que el modelo se basa mucho en el análisis previo pero poco en la acción o gestión del cambio.

Partiendo del modelo de intervención de Lewin, Nadler (1982), considera que el éxito de los programas de cambio se garantizan a partir de solventar los tres problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio: la disminución de la resistencia al cambio-unfreezing_, la necesidad de controlar la transición-change-, y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder-refreezing-.

A. Disminución de la resistencia al cambio. De acuerdo con Lewin, Nadler considera que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y organizaciones. Para ello, el autor considera que es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

B. Control de la transición. La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitado según Nadler si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión de futuro, si se utilizan influencias múltiples y coherentes, si se desarrollan nuevos diseños organizacionales, y por último si se construyen mecanismos de feedback.

C. Reconfiguración de la dinámica política de poder. El establecimiento de un nuevo nivel de comportamiento o de funcionamiento de la organización se produce a partir de: asegurar el apoyo de los grupos clave, utilizar el liderazgo para generar energía de apoyo del cambio, utilizar símbolos y lenguajes, y a partir de cimentar la estabilidad.

De este modelo se rescata que debe haber un cambio de conducta y actitud, lo que nos¹⁸ llevaría a que la cultura debe de ir en sintonía con el cambio organizacional, además de destacar la participación del directivo como el agente de cambio que representa un desafío para el statu quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones. En este sentido, se va enfocando hacia la definición del motor del cambio, como avanzaban Van de Ven y Poole (1995), el cambio se orienta hacia una meta y es conducido por individuos con poder en la organización y capacidad adaptativa

2.1.3. Modelo de Greiner:

Publicado originalmente por Larry Greiner en la Harvard Business Review en 1972 con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”, se basa en cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la organización (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

Edad de la organización: El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos, la tendencia es que con el paso del tiempo las actitudes y conductas se institucionalizan. Tanto las prácticas corporativas como las actitudes gerenciales cambian o en todo caso, deberían cambiar con el tiempo, para permitir el crecimiento de la empresa. Al igual que

el ser humano, la edad de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje. En la¹⁹ práctica, este aprendizaje puede ocurrir o los errores pueden formalizarse y perpetuarse en el tiempo.

Tamaño de la organización: Indiscutiblemente, el tiempo no es el único factor determinante de la estructura. Tanto los problemas (dificultad de coordinación y comunicación) como sus soluciones (nuevas funciones, nuevos niveles de jerarquía) tienden a cambiar cuando aumenta el número de empleados y el volumen de las ventas y como efecto secundario, también crecen los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa, los trabajadores se interrelacionan más. En general, se cree que cuando el tamaño de la empresa supera cierto umbral, las prácticas pasan a ser rutinarias y las decisiones tienden a mostrar un mayor grado de formalización, en organizaciones de gran tamaño, varios procesos de toma de decisión suelen seguir un protocolo.

Tasa de crecimiento de la organización: La velocidad en que una empresa experimenta las etapas de evolución y revolución está influenciada también por esta dimensión. A sectores industriales de rápido crecimiento le corresponden períodos evolutivos más cortos. Así también, se pueden observar revoluciones retrasadas si se está frente a momentos de alta rentabilidad. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización.

Etapas de evolución: Son los períodos de quietud que siguen a uno de crisis, durante²⁰ los cuales, solamente con mantener un estilo de gestión, colabora con la continuidad de crecimiento. Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hacen evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y continuado, y por revolución, constituido por periodos cortos, de turbulencia, originados, cuando por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapas de revolución.

Etapas de revolución: Ponen en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas. Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad/tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización. La gestión anterior, estuvo bien para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, ahora son obsoletas y requieren una actualización acorde con el momento.

La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno.

Este modelo describe un proceso basado en la dialéctica hegeliana, en donde se²¹ plantea una hipótesis que pasa a tesis, y ésta, a su vez, crea su propia antítesis. Greiner establece que toda organización crece y este mismo crecimiento la obliga a cambiar tanto, su liderazgo como su estructura. Cada fase se divide en dos etapas a las que Greiner llamó evolución (periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización); y revolución (periodos previsibles de cambio considerable en la organización).

Así cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que le permitieron el crecimiento inmediato anterior. Si la organización no supera esta crisis, no crecerá e inevitablemente deberá prepararse a desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y creciendo hasta generar otra nueva crisis, que al superarla, a su vez, le permitirá avanzar, o pondrá en entredicho su existencia.

Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de gerencia, y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema.

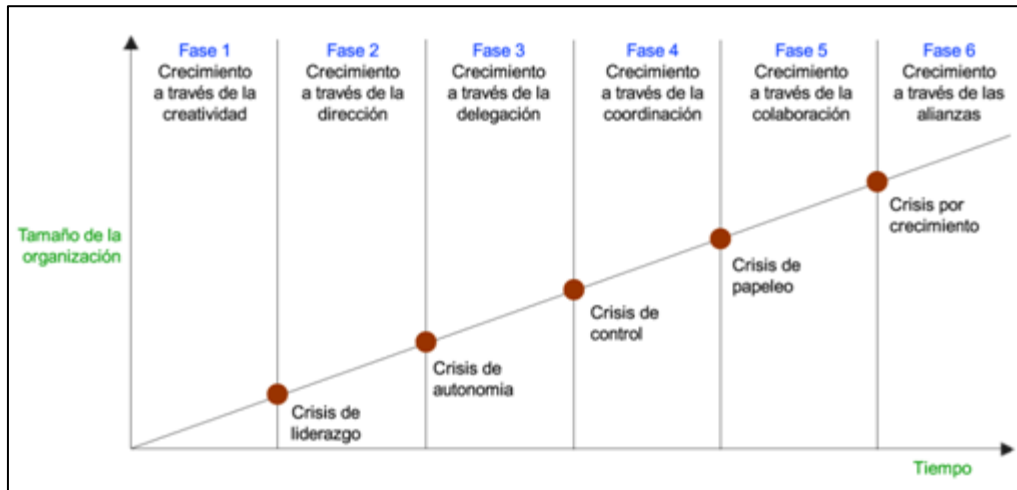


Figura 1: Modelo de GREINER, recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional

- Fase de creatividad: En el nacimiento, con una comunicación fluida e informal, el énfasis está en la orientación emprendedora y con ella, la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Se caracteriza por el individualismo del emprendedor y por la fuerte presencia de actividad creativa; a medida que la empresa crece, el fundador de la empresa no puede seguir realizando una labor en solitario, por lo que se produce una crisis de liderazgo y con la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacerse a un lado, provocando la transición hacia la siguiente etapa.
- Fase de dirección: Tras superar exitosamente la anterior etapa, con una estructura organizacional funcional, una clara división del trabajo, con incentivos, los planes y presupuestos, las comunicaciones formales y contando con sistemas de inventarios y ventas, algunas empresas experimentan un período de crecimiento sostenido; a medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que desea mayores dosis

de responsabilidad; esta pretensión conlleva a una crisis de autonomía que se²³ resuelve mediante la delegación.

- Fase de delegación: Esta etapa se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada gracias a la delegación de responsabilidades en los mandos medios, se tienen bonos y centros de costos. Según Greiner, en esta fase pueden emerger problemas debidos a que los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones (crisis de control), Se deben adoptar técnicas de coordinación y trabajo en equipo.
- Fase de coordinación: La anterior crisis de control se puede solucionar con la implantación de sistemas formales de coordinación. Por lo general, las unidades descentralizadas se fusionan en grupos de productos, se institucionaliza la planificación formal y personal de staff. En esta fase, las empresas suelen alcanzar un alto grado de burocratización, convirtiéndose en organismos de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una nueva crisis.
- Fase de colaboración: Se caracteriza porque en ella se enfatiza en la espontaneidad en la gestión empresarial basada en el equipo y en fuertes relaciones interpersonales. Esta fase se caracteriza por una gerencia más flexible, se implantan equipos de trabajo interdisciplinario, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados.
- Fase de alianzas: Greiner en el 1998 [6], agregó una sexta fase, que consiste en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas.

2.1.4 Modelo de Albrecht (La Curva “J”).

Basándose en el modelo de Lewin, Karl Albrecht, (2002) asesor de empresas, escritor, experto en el concepto de servicio de calidad total y conferencista, es un especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización que ha desarrollado en los últimos años la idea de “Servicio al cliente interno”, apoyada en el lema “Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”) en el 2002 introduce algunas mejoras al modelo, de hecho ya en el 1992 en su libro “Servicio al Cliente Interno”, Ediciones Paidós, nos recomienda tener presente que:

- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- Se cometan errores
- Habrá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo
- Habrá escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

A pesar que hace más de una década, Karl Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de cliente interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso no ha logrado madurar, quizás por el hecho que no resulta evidente que el compañero, que el trabajador de la misma empresa, el asalariado, peón, obrero, analista, especialista, en fin, alguien dentro de la estructura organizativa de la empresa resulte ser mi cliente (usuario). Lamentablemente, los que así razonan afirman “cliente (usuario) es quien paga” y estos no pagan sino que cobran.

Tal como lo menciona Domínguez: “El cliente no solamente es quien tiene una relación²⁵ comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”.

Una de las variables que justifican la resistencia al cambio es precisamente la mala gestión en el manejo del cliente (usuario) interno, es no entender que el trabajo de mi compañero depende del mío, que la calidad del producto final depende de la calidad del producto que le entrego al compañero de la gerencia vecina. Pero esto no es todo, ¿qué sucede con la comunicación interna?, tal como lo señala Albrecht: “las personas hoy en día viven una crisis del significado.”, “... Las personas no están seguras de sí mismas porque ya no comprenden el ‘por qué’ que está detrás del ‘qué’. Ya no tienen la sensación de que las cosas están bien definidas”. En este contexto, Albrecht , en su modelo, plantea que en todo proceso de cambio, antes de que las cosas comiencen a ir bien, es normal que surja un descenso en la ejecución de los procesos (la parte inferior de la curva J), para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño (parte ascendente de la curva J).

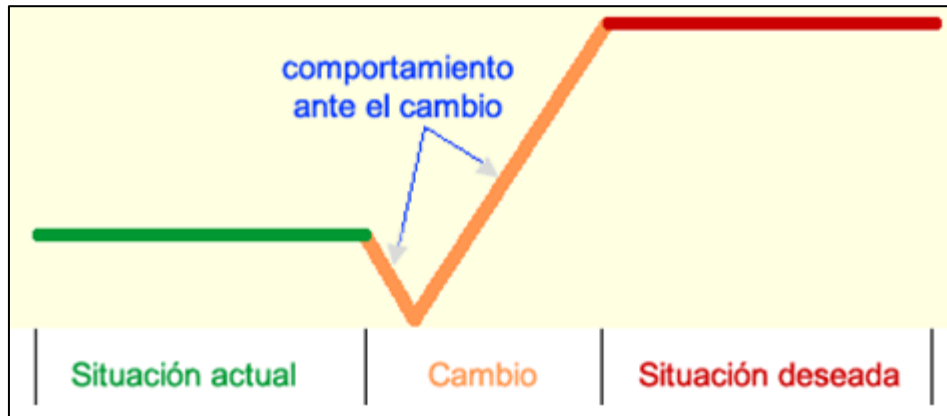


Figura 2: Modelo de ALBRECHT (la curva "J") recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional

2.1.5. Modelo Adkar:



Figura 3: Modelo ADKAR, recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional

De acuerdo con Hiatt, este es un modelo diseñado por la empresa Prosci (líder mundial en investigación de gestión del cambio). ADKAR (sigla en inglés de: crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar aptitudes y reforzar cambios en una

organización) es el acrónimo de conciencia, el deseo, conocimiento, capacidad, y²⁷ refuerzo (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement).

Este modelo consta de cinco etapas:

- A. Conciencia del cambio: ¿Por qué es necesario el cambio? Éste es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una Planificación de la comunicación.
- B. Deseo: Con objeto de apoyar la participación en el cambio. Bien el individuo o los miembros de la organización debe tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.
- C. Conocimiento: Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.
- D. Capacidad – Habilidad: Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.

- E. Refuerzo para mantener el cambio: Los individuos y organizaciones deben ser²⁸ reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

Lo interesante del modelo es la relación que guarda entre la administración del cambio de los individuos y la administración del cambio de las organizaciones y así, al integrar los dos procesos asegura alcanzar los resultados del negocio.

A	Awareness	Conciencia	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire	Deseo	¿Está usted motivado para realizar el cambio?
K	Knowledge	Conocimiento	¿Sabe usted como contribuir al cambio?
A	Ability	Aptitud	¿Se recibió la capacitación necesaria para el cambio?
R	Reinforcement	Refuerzo	¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?

Figura 4: Modelo ADKAR (Sigla), recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional

2.1.6. Modelo de las ocho etapas de John Kotter:

Para hablar de gestión del cambio dentro de las organizaciones es necesario tener en cuenta la importancia de hacerlo adecuadamente, ya que este es un proceso que debe pasar por varias etapas que en conjunto requieren un periodo prolongado de tiempo,

John P. Kotter (2004) afirma que las organizaciones se deben tener en cuenta las²⁹ siguientes 8 etapas:

- A. Etapa 1: Crear una sensación de urgencia: Esto hace referencia a la importancia de trabajar en temas como la comunicación, el liderazgo y un adecuado sistema de gestión del cambio que son tan fundamentales al interior de las organizaciones; para generar este cambio es importante: Incluir dentro de la gestión del cambio a líderes que sean fuertes e influyentes en la organización, la inclusión de estos líderes permite que el nivel de motivación y expectativa sean manejados de manera adecuada, lo que engancha a los empleados en la posición de cambio que enfrenta la empresa y es más posible que se unan y apoyen la necesidad o decisión de la organización.

Kotter, menciona que “Un grado de urgencia suficientemente alto para que el cambio sea exitoso es cuando alrededor del 75% de los directivos de la empresa están sinceramente convencidos de que seguir actuando de la misma forma que siempre es completamente inaceptable. Si no se alcanza esta proporción, más adelante se pueden producir problemas bastante serios en el proceso”.

- B. Etapa 2: Crear una coalición de dirección suficientemente poderosa: Este elemento busca que se logre organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos del cambio, de esta manera las personas de la organización identifican los esfuerzos e interés de la empresa por incluirlos y así estos pueden ayudar a que el cambio sea más fácilmente aceptado por todos,

animar a este grupo de personas a que trabaje en equipo puede lograr³⁰ excelentes resultados.

- C. Etapa 3: Crear una visión: Para esto es sumamente importante que por medio de la visión creada para la organización se dirijan los logros del cambio, esto permite realizar un esfuerzo no aislado sino en conjunto, en donde todas las personas tienen la oportunidad de ver la estrategia que se tiene para el cambio y por lo tanto permitir que se sientan más motivados por este.
- D. Etapa 4: Comunicar la visión: Luego de haber creado una visión es importante generar un plan de comunicación que llegue a todos los empleados sin importar el nivel que tengan dentro de la organización, con esto se puede asegurar que el 100% de las personas que se verán involucradas en el cambio y están enteradas del proceso que se va a seguir, las metas y logros que se quieren lograr con el mismo. Etapa 5: Potenciar a otros para poner en práctica la visión: Para esto es necesario evaluar cuáles son los obstáculos que se interponen en la generación del cambio y realizar planes de acción que sean alcanzables en el corto y largo plazo para eliminarlos. Las organizaciones deben romper paradigmas y salirse de lo denominado zona de confort para poder afrontar los cambios y llegar a ellos con la fuerza necesaria para alcanzar la visión propuesta anteriormente que implica salirse de lo tradicional.
- E. Etapa 6: Planificar la obtención del éxito a corto plazo: Jhon Kotter menciona 3 elementos importantes de este punto: “Planificar mejoras visibles de los resultados, obtener dichas mejoras, reconocer y retribuir a los empleados

involucrados en las mejoras”. Estos tres elementos permiten que los³¹ empleados confíen en el cambio y logren ver la importancia de este.

- F. Etapa 7: Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía: Luego de haber logrado alcanzar victorias tempranas en el camino hacia el cambio es importante que se aproveche el momento de credibilidad de los empleados y se cambien los sistemas que sean necesarios, hacerlo en este momento genera la posibilidad de involucrar activamente a los empleados, por ejemplo contratándolos o ascendiéndolos para que pongan en práctica la visión.
- G. Etapa 8: Institucionalizar nuevos métodos: Se debe incorporar el cambio en la cultura organizacional de la empresa, esto ayuda a darle una continuidad al cambio que se generó y permite que las generaciones nuevas de líderes que ingresan puedan tener una visión general y personifiquen los ideales.

En los procesos de cambio es importante medir los impactos finales a través de las variables relevantes que ayudan a movilizar el personal. Esta medición se propone a través de una gráfica en la que el análisis hacia la derecha, permite incorporar elementos indispensables al proceso de cambio, pero el análisis invertido, ayuda, luego de implementar un cambio, a determinar qué fue lo que faltó para reforzarlo y realinear el proceso de cambio:

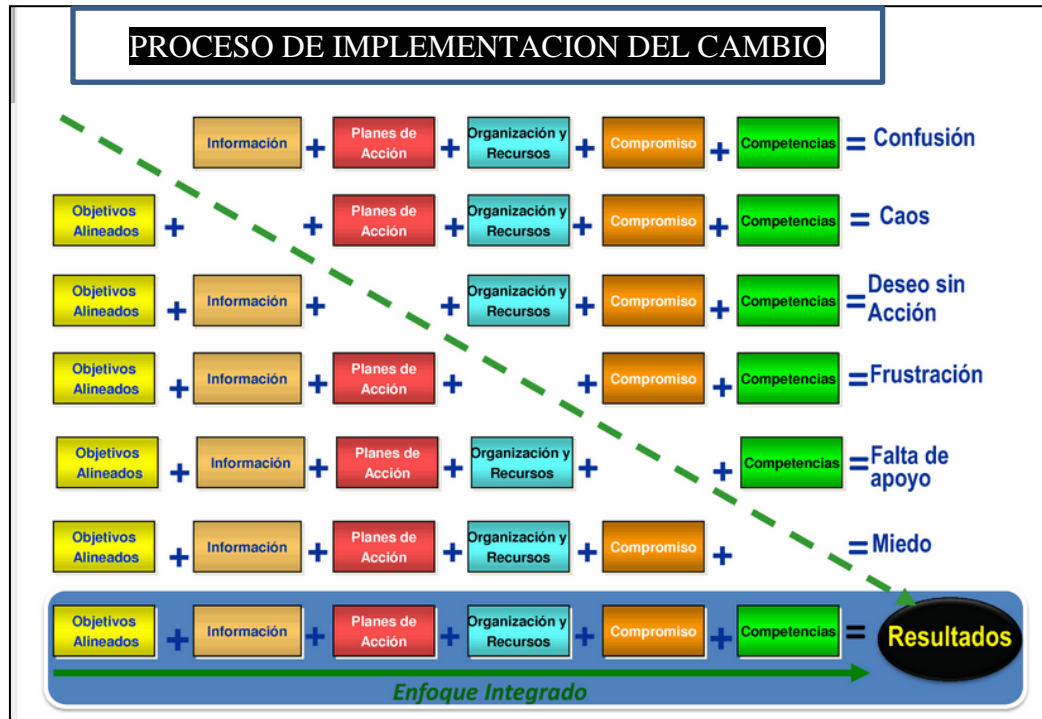


Figura 5: Proceso de implementación del cambio, recuperado de Ebook MBA “Estructuras y Modelos organizacionales en el contexto empresarial actual” EUDE

Como ejemplo se cita un proceso de cambio que tenga información, planes de acción, organización y recursos, compromiso y el desarrollo de competencias necesarias en el personal, pero que le falte el primer elemento de objetivos alineados, traerá consigo confusión en el personal, ya que no se han homologado interpretaciones. Pero si el proceso contiene y trabaja todos estos elementos constitutivos, traerá consigo resultados satisfactorios.

2.2. Marco teórico sobre Cultura Organizacional

Estrada, González y Pérez (2008) afirman que la cultura como concepto general, es el escenario donde las personas pueden entrar en contacto con la otredad, donde se encuentran los individuos para interpretar al otro y ser interpretados por el otro en un proceso de orientación mutua que va creando la experiencia del nosotros, de la identidad y el sentido común. La cultura es el espacio en el cual la vida, el significado y el símbolo se unen para conformar la existencia humana; el lugar donde las acciones de los hombres se contextualizan y se solidarizan para alcanzar mayor resonancia histórica al integrarse al devenir en el que fluyen las acciones de los otros, pues en la cultura el significado de una acción es construido de una manera comunitaria.

Para Siliceo A., Casares D. y González J. (2002) la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de los objetivos económicos y sociales.

Para Denison D. (1989) el término cultura organizacional, se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de una organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarían de nuevo en el futuro. Así

pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto³⁴ de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.

Muchos autores se debaten en diferentes puntos de vista en los que se discute si la Cultura es un resultado o una causa deliberada que se puede construir. A continuación se cita una referencia en la que se puede encontrar las diferentes corrientes conceptuales:

Tomas M. y Rodríguez D. (2009), afirman:

La revisión teórica realizada (Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, 1990; Lakomski, 2001; Ogbonna y Wilkinson, 2003; Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006), muestra como la identificación de la cultura organizacional no constituye una tarea sencilla. Los principales estudios realizados se desarrollan en base a diversas dualidades:

- Perspectiva macro-analítica vs. perspectiva micro-analítica: la visión macro-analítica considera la cultura organizacional como algo que pertenece al grupo, a la organización. En cambio, desde la perspectiva micro-analítica, la cultura organizacional debe entenderse como algo propio de los individuos. (Lakomski, 2001).
- Perspectiva funcionalista vs. perspectiva crítica: desde la primera, la cultura organizacional se entiende como una variable organizativa y, por tanto, controlable por la gestión. Desde la perspectiva crítica se considera que la cultura organizacional cuestiona los fundamentos éticos y científicos de la perspectiva funcionalista. Se considera que los

procesos de cambio organizativo son complejos y dependen de las condiciones³⁵ organizativas en las que se desarrollan. (Ogbonna y Wilkinson, 2003).

- Perspectiva tipológica vs. perspectiva dimensional: desde un punto de vista tipológico, la cultura organizacional se identifica en base a su comparación con las características estándares de algunos tipos de cultura básicos (Armengol, 2001). En cambio, desde un punto de vista dimensional, la cultura organizacional se identifica a partir de variables agrupadas por dimensiones (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006, y Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, 1990).

Las características propias de la cultura organizacional llevan a considerar la perspectiva cualitativa como la más adecuada para su estudio y comprensión. Específicamente, es comúnmente aceptado que los estudios de casos constituyen el método más adecuado para aproximarse a los modelos y patrones culturales que caracterizan a un determinado grupo u organización (Ogbonna y Wilkinson, 2003).

Desde nuestra perspectiva, entendemos que el estudio de un constructo tan complejo como el de la cultura organizacional requiere de instrumentos y estrategias variadas, que nos permitan acercarnos al objeto de estudio (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003, p. 926).

La revisión de la literatura sobre los instrumentos para analizar la cultura organizacional nos lleva a sintetizarlos en la tabla 1.

Tabla 1 Instrumentos para medir la Cultura (adaptado de Scott y otros, 2003), citado por Tomas M. y 36

Rodríguez D. 2009

Cuestionario	Características	Ítems	Escala	Fortalezas	Limitación
<i>Competing values framework (Cameron y Quinn, 2006)</i>	*Las dimensiones utilizadas son: clima, estilo de liderazgo, sistema relacional y priorización de objetivos. *Los resultados se evalúan en base a 4 tipos de culturas no excluyentes: clan, adhocrática, jerárquica y orientada al mercado.	16	*Breves escenarios describen las características básicas de cada tipo de cultura *Se deben repartir 100 puntos entre todos los escenarios en función de su similitud con la propia cultura organizativa	Fuerte documentación teórica. Sencillo y rápido. Validez elevada. Evalúa la congruencia y fortaleza/solidez de la cultura. Propio del contexto educativo	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizacional
<i>Quality Improvement Implementation Survey (Shortell et al. 2000)</i>	Dimensiones claves: carácter organizativo, estilo de dirección, cohesión, priorización de objetivos, y recompensas Se establecen 4 tipos de cultura: Grupo, Desarrolladora, Jerárquica y Racional	20	Breves escenarios describen las características básicas de cada tipo de cultura. Se deben repartir 100 puntos entre todos los escenarios en función de su similitud con la propia cultura organizacional	Sencillo y rápido Validez elevada	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizacional
<i>Organizational culture inventory (Cooke and Lafferty 1987; Thomas et al. 1990; Seago 1997; Ingersoll et al. 2000)</i>	Basado en 12 estilos de pensamiento de los individuos en los grupos/organizacionales: Humanístico-servicial, filial, aprobador, convencional, dependiente, esquivo, opuesto, orientado al poder, competitivo, perfeccionista, orientado al logro, auto-actualización. Estos 12 estilos de pensamiento se analizan en base a 3 factores: cultura orientada a las personas, cultura orientada a la satisfacción y cultura orientada a la tarea	120	Escala Likert de 5 puntos	Validez adecuada (face validity). Ampliamente experimentado. Sólida base psicométrica Traducción de los resultados en graficas	Análisis de resultados limitado a 3 factores culturales. Excesivamente largo y complejo
<i>Survey of organizational culture (Tucker, McCoy, and Evans 1990)</i>	Describe la cultura en base a 13 dimensiones: orientación al cliente, orientación a los empleados, coherencia entre los stakeholders, impacto de la misión,	55	Escala de 5 puntos	Detallado trabajo cualitativo como parte del desarrollo. Ha sido utilizado en el sector público y privado.	Únicamente ha sido utilizado en EEUU, Básicamente, solo se ha utilizado con directivos/líderes

	madurez directiva, toma de decisiones / autonomía, comunicación/ obertura, escala humana, incentivos/ motivación, cooperación vs competición, coherencia organizativa, producción bajo presión, teoría S, teoría T				seniors
<i>Cuestionario Armegon (2001)</i>	Las dimensiones consideradas son: finalidades/valores, currículo, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo. Interacción entre profesionales, gestión de directivos, coordinación pedagógica, innovaciones, conflicto, formación del profesorado y clima. Estas dimensiones se ponen en relación con 4 tipos de cultura: individualista, fragmentada, coordinada, colaborativa	12+ 35	El instrumento se divide en dos partes *12 ítems correspondientes a las 12 dimensiones consideradas. Para cada ítem/dimensión el encuestado debe elegir entre 4 situaciones la que mejor se ajuste a su realidad *32 ítems con una escala de 4 puntos	Solida fundamentación teórico Índice de fiabilidad elevado (0.86) Propio del contexto educativo	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizativa
<i>Six dimensions of organizational culture (Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven, 2006)</i>	La cultura se evalúan en base a 6 dimensiones: resultados, empleados, innovación, comunicación, estabilidad y equipo	30	Los encuestados deben escoger entre un máximo de 5 opciones, la que más se asemeje a su realidad organizativa	Modelo ampliamente testado. Solida fundamentación teórica Fiabilidad modernamente elevada para las seis dimensiones (entre 0,69 y 0,861)	Se centra únicamente en aspectos observables de valores y practicas
<i>CICOU</i>	La cultura se evalúa en base a 10 dimensiones: misión, gobierno, financiación, investigación, metodologías didácticas, perfil del profesorado, perfil del alumnado, evaluación, TIC, desarrollo del territorio	124	Para cada ítem el encuestado debe contestar en 2 situaciones la mejor, su opinión, respecto a la situación actual y respeto a la situación que considera deseable en una escala que oscila del 1 al 4.	La doble respuesta aporta información valiosa sobre la satisfacción sobre la cultura existente y las posibilidades de cambiarla Al ser exhaustiva aporta mucha información	Resulta demasiado largo y requiere de demasiado tiempo para contestarlo.

La gran pregunta que lleva al problema científico planteado en este trabajo, es cómo³⁸ intervenir la cultura organizacional y los individuos para responder efectivamente a las demandas del medio y generar no sólo supervivencia como organización, sino también estar a la vanguardia y marcar la pauta como líder?

Se cita para este análisis a Benedict, 1939:324 citado por Estrada J. et al. (2008): El problema del individuo no se clarifica acentuando el antagonismo entre cultura e individuo, sino subrayando su vigorización mutua. Esta relación es tan estrecha que no es posible estudiar modelos de cultura sin considerar específicamente su relación con la psicología individual.”

Para poder pasar de un estado actual a un mejor estado es necesario que se comprenda primero que para hacer mejoras hay que **fundarlas en ciertos puntos claves**. Esto se llama la **axiología filosófica o axiología existencial**, es decir, los valores, que son aquellos fundamentados de la acción que nos pueden llevar a un estado mejor el día de mañana.

La cultura es un mapa de los comportamientos humanos deseables dentro de un contexto determinado; es una descripción general de acciones admisibles en cada situación humana conocida; es el conjunto de instrucciones mentales, pasionales, espaciales, temporales, axiológicas, ideológicas, y simbólicas que sirven como modelo ejemplar a las generaciones de personas que pueblan el mundo, o mejor que pueblan un mundo entre muchos mundos posibles. La cultura es el sistema de reglas que debe seguir una existencia para realizar ciertas elecciones vitales y para definir la frecuencia con que recurrirá a ciertas acciones. La cultura es el lugar en el cual las conductas humanas se

enlazan con el sentido y se articulan en una cadena de causas, efectos y sincronías³⁹ espacio-temporales, hasta consolidar una estructura social determinada. Para Clifford Geertz " el ser humano es un animal inserto en tramas de significación y la cultura es esa urdimbre, ese conjunto de enlaces que constituyen el horizonte de significado a partir del cual nos movemos y existimos. La cultura es el entramado de estructuras significativas (sistemas simbólicos y sýnicos, lenguaje, modos de significado y de interpretación, instituciones...) de un mundo de la vida. Las cosmovisiones cambian socialmente. Cada sociedad tiene su propia cultura, su particular mundo de vida. Una cultura puede poseer diferentes mundos de vida. (Melich, 1996: 58)

Para Siliceo A., Casares D. y González J. (2002) El ejercicio de construcción o modificación de la cultura deberá incluir retos como:

- Crear una visión compartida con todo el personal y seguirla apasionadamente.
- Definir la misión y el código de valores, comunicarlos y reforzarlos sistemáticamente con conductas congruentes por parte sobre todo de los líderes.
- Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa
- Manejar el cambio
- Dar a la educación, formación y desarrollo, alta prioridad.
- Crear y mantener un proceso de mejora continua con enfoque en el personal, el cliente y los procesos.
- Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
- Trabajo en equipo
- Contacto y dialogo permanente con el personal

- Promover alto nivel de energía y orientación a resultados.

40

Un capítulo importante dentro de la cultura la tienen los líderes, como los artífices y comunicadores del capital intelectual, el capital emocional y el compromiso ético social (sólido código ético y contribución al desarrollo social), que como dijo Peter Drucker, sólo las empresas que los tengan, serán las que permanezcan en los escenarios del mercado del futuro.

Para de Denison D. (2003), gran parte de las publicaciones sobre cultura organizacional han destacado la importancia central de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una organización, pero pocas publicaciones han estudiado las interrelaciones de la cultura, sus procedimientos gerenciales y su rendimiento y efectividad. Vincular los procedimientos gerenciales con las hipótesis y convicciones fundamentales es un paso importante pero con frecuencia descuidado en el estudio de la cultura organizacional y la efectividad.

La efectividad (o falta de ella) es una función de los valores y las creencias desempeñadas por los miembros de una organización. Los valores específicos o el acuerdo sobre valores específicos influyen en la efectividad. Ésta idea es tal vez la explicación más Mística de por qué la cultura de una organización debe afectar su rendimiento. No obstante, las creencias sólidamente mantenidas, una sensación de Misión, o la consistencia que viene de un conjunto de valores y creencias compartidos, sí ofrecen una base fundamental para la acción coordinada dentro de una organización. La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una

organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la⁴¹ gerencia recursos humanos y el ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones, dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazo.

La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme. La visión de un líder tiene que llegar a ser operativa a través de la acción. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente consistentes. Esta forma de consistencia se ha mencionado con frecuencia como una fortaleza organizacional y una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad.

La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización. Denison plantea 4 principios o hipótesis que describen un proceso por el cual la cultura de la organización ejerce influencia sobre su efectividad:

Hipótesis de la participación:

La efectividad organizacional es una función del nivel de participación y compromiso de los miembros de una organización. Altos niveles de participación y compromiso, crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad, surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en

lugar de sistemas burocráticos explícitos de control.⁴²

Las organizaciones de alta participación tienen una gran cantidad de promesas, pero también corren el riesgo de fracasar cuando no se cumplen esas condiciones. La cadena de la participación es sólo tan fuerte como su eslabón más débil.

Hipótesis de la consistencia:

Esta hipótesis destaca el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad, y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tienen un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas. El concepto fundamental es que los sistemas de control implícitos, basados en controles interiorizados, son el medio más efectivo de lograr coordinación que los sistemas de control externo, los cuales dependen de reglas y reglamentaciones explícitas.

Esta teoría sostiene que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias que forma la base a través de la cual se comunican. Debido a que la comunicación es fundamentalmente un proceso de manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación.

Una cultura sólida tiene pues un potencial mucho más grande para coordinación implícita y control de la conducta. Una cultura sólida con miembros bien adaptados al medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y

coordinación del comportamiento. La integración normativa, que muchas formas es el⁴³ análogo comportamental del propósito o sentido compartido, se refiere a la existencia de un sistema sólido de normas y expectativas con el cual se está de acuerdo y sirve para regular el comportamiento en una forma que no lo hacen las reglas, la burocracia y las estructuras formales. El poder de este medio de control es especialmente visible cuando los miembros de la organización tropiezan con situaciones desconocidas. La insistencia en algunos principios generales basados en el valor, sobre los cuales se pueden apoyar acciones, permite a los individuos reaccionar mejor en una forma predecible ante un ambiente impredecible.

La consistencia de la efectividad organizacional también sugiere que las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, si el sistema gerencial quiere obtener un alto grado de integración y coordinación. La inconsistencia entre los valores adoptados y práctica real tiende a socavar el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia que según la teoría están relacionados con la efectividad organizacional. La hipótesis de la cultura sólida sostiene que debe haber consistencia entre principios y comportamiento y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas.

Hipótesis de la adaptabilidad:

Schein (1985), citado por Denison D. (2003), analiza la relación entre adaptación y cultura e insiste en que una cultura generalmente consiste en las respuestas comportamentales

colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada⁴⁴ organización social. Cuando una organización se encuentra frente a una situación nueva, primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte de su repertorio. Además, estas respuestas tienen sentido para los miembros de la organización porque también ellas representan estrategias de individuos para adaptarse con éxito a la propia organización en el transcurso del tiempo.

Para formular una teoría cultural y proactiva de la adaptación organizacional, necesitamos describir un sistema de normas y creencias que puede apoyar la capacidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que hace que aumenten su probabilidad de supervivencia crecimiento y desarrollo. Teóricos como William Starbuck (1971) y Walter Buckley (1968), por ejemplo, utilizando el lenguaje de la teoría general de los sistemas, han analizado el concepto de morfogénesis o la capacidad de un sistema para adquirir una estructura adaptativa cada vez más compleja. Esos conceptos se pueden utilizar fácilmente para explicar los medios por los cuales una organización modifica continuamente su estructura y sus procesos internos de manera que aumenta sus posibilidades de supervivencia.

En términos prácticos, la ausencia de morfogénesis adaptable es bien conocida y fácil de identificar; es una burocratización rígida que se deriva e inevitablemente apoya un sistema de valores y creencias orientados hacia la estabilidad. En *The change masters* (1983), Kanter analiza el problema de la capacidad de reestructurar y su relación con la

adaptación e insiste en que los gerentes con capacidad de integración y habilidad para⁴⁵ ver el cuadro completo, tienen más probabilidades de lograr el éxito introduciendo el cambio. Las estructuras organizacionales divididas en partes pequeñas con frecuencia son imposibles de cambiar, debido a la baja posibilidad de encontrar una dirección común en la cual todos los elementos puedan ponerse en marcha al mismo tiempo.

De esta manera tres aspectos de la adaptabilidad probablemente hacen impacto en la efectividad de una organización: primero habilidad de percibir y responder al ambiente externo. Como lo ha señalado Abbeglen & Stalk (1986), una de las características distintivas de las exitosas organizaciones Japonesas consiste en que ellas están obsesionadas con sus clientes y sus competidores.

En segundo lugar está la habilidad para responder a los clientes internos. La insularidad con respecto a otros departamentos y otras divisiones dentro de la misma organización, es un ejemplo de la falta de adaptabilidad y tiene impacto sobre el rendimiento efectivo. Y en tercer lugar, reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de reestructurar y de institucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización.

Hipótesis de la misión:

Es la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Este tema tiene dos influencias principales sobre el funcionamiento de una organización: primero la misión da propósito y sentido, así como también una cantidad de razones no económicas por las cuales el

trabajo de la organización es importante. Segundo: un sentido de Misión ofrece⁴⁶ dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. Ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización. Una misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo sanciones individuales con respecto a la función institucional. A través de este proceso se le da al comportamiento un significado intrínseco o incluso espiritual, que va más allá de papeles burocráticos funcionalmente definidos. Este proceso de interiorización e identificación contribuyen a un compromiso a corto y largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo. La segunda influencia importante que la misión tiene sobre una organización consiste en ofrecer claridad y dirección. Hay un nivel individual, hay una evidencia convincente de que el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta (Locke, 1968). A un nivel organizacional, a pesar que las metas pueden reconstruirse posteriormente, parece surgir de la coordinación que resulta de definir una meta común, así como de la definición de criterios objetivos externos. Ambos factores parecían tener un efecto positivo sobre el rendimiento.

Fusión de las cuatro hipótesis:

A partir de estos cuatro principios se ha representado la mayoría de ideas implícitas o explícitas sobre cultura y efectividad. La integración de estas cuatro hipótesis nos da un marco de referencia que se deriva en sus interrelaciones. El primer elemento se refiere al foco que da la participación y la consistencia, que orientan principalmente la dinámica

interna de una organización con el ambiente externo. Por el contrario, adaptabilidad y⁴⁷ misión tienen como foco central la relación entre la organización y su ambiente externo. De esta manera, sobre la dimensión de foco interno contra foco externo. Los cuatro conceptos se pueden dividir en dos pares, un par con foco interno y otro par con foco externo.

Los cuatro elementos de esta estructura también se pueden dividir así: la participación y la adaptabilidad forman un par que destaca la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. Consistencia y misión, por el contrario, se orientan hacia la estabilidad. Un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, más insumos y soluciones más posibles para una situación dada, que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y un gran sentido de misión. Por el contrario una inclinación hacia la consistencia y misión tiene más probabilidades de reducir la variedad y dar más relieve al control y la estabilidad. Aunque cada uno de los cuatro conceptos en esta estructura representa una ruta separada por la cual la cultura de una organización podría tener un impacto sobre la efectividad, algunos de los conceptos en parte son contradictorios; un sistema rígido, altamente consistente puede ser la antítesis de un sistema de alta participación o alta flexibilidad. Sin embargo, en lugar de sostener que la clasificación de la cultura de una organización tiene que ser de un tipo de decisión o.../...o, esta estructura supone que una cultura efectiva tiene que ofrecer todos estos elementos. En consecuencia, una cultura que es al mismo tiempo adaptable, pero altamente consistente o sensible a la participación individual, pero dentro del contexto de

una misión muy compartida, será más efectiva. Así pues la reconciliación de exigencias⁴⁸ en conflicto es la esencia de una cultura organizacional efectiva.

2.3. Marco teórico sobre Rasgo de adaptabilidad en las personas

Cuando hablamos de Adaptabilidad en las Organizaciones, necesariamente nos tenemos que remitir a su capacidad de gestionar los cambios y a su capacidad de desarrollar aprendizaje.

Es importante diferenciar los conceptos de aprendizaje y adaptación, teniendo en cuenta sus dimensiones conductuales y cognitivas. “El aprendizaje es el desarrollo de ideas, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas y futuras, mientras que la adaptación es la habilidad de hacer ajustes incrementales a partir de cambios del entorno o de la estructura de metas de la organización”. Fiol y Lyles (1985).

Shrivastava (1983) considera que el aprendizaje organizativo es un proceso colectivo en el cual los individuos adquieren el conocimiento en primer lugar, pero el proceso es afectado por un amplio conjunto de variables sociales, políticas y estructurales que implican compartir el conocimiento y las creencias entre ellos.

Hedberg (1981) resalta que las organizaciones no tienen un cerebro como tal, pero sí cuentan con sistemas cognitivos y memorias, de tal forma que los hábitos y creencias individuales se convierten en puntos de vista compartidos e ideologías.

Los individuos cambian, pero la memoria organizativa preserva ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores a lo largo del tiempo.

Se plantea entonces que el aprendizaje y la memoria organizativa no sólo residen en la⁴⁹ mente de los individuos, sino también en las rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982; Levitt y March, 1988).

En el marco de las Organizaciones, para Denison “La Adaptabilidad, es la que permite convertir las demandas del entorno de negocios en acción. Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo”. Denison (2003).

A continuación se presenta un enfoque individual y un enfoque sistémico o de Organización de estos aspectos:

2.3.1. Desde el enfoque individual:

Los seres humanos estamos condicionados por la historia, por las experiencias vividas, y hasta que no se cuestiona los parámetros o paradigmas formados por esas experiencias, no es posible llegar a nuevos enfoques, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas creencias y nuevos valores.

Peter Senge plantea que:

Nuestra conducta y nuestros actos, los determinan las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la cabeza y las influencias de los demás, de las instituciones y de todo aspecto del mundo. Como por lo general los modelos mentales son tácitos, o sea que

están por debajo del nivel de la conciencia, no se someten a prueba ni se⁵⁰ examinan. Son invisibles hasta que los buscamos. La teoría básica de la disciplina de modelos mentales es sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva. Por lo que yo he visto, la mayoría de la gente absorbe y recuerda sólo la información que refuerza sus modelos mentales existentes.

(Senge P., Cambron N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A.. 2000).

En general el estado de comodidad o confort (así sea con vivencias limitantes, desagradables o negativas) hace que surja una resistencia natural para el cambio: las personas prefieren quedarse estables, que tener que entrar a zonas que presentan nuevos escenarios; una de las causas puede ser la economía cognitiva, en donde no se tiene que pensar cada tarea que se va a hacer, ya que se han desarrollado hábitos sin que el cerebro tenga que hacer mucho esfuerzo. Esto a nivel evolutivo es un gran logro, pero puede derivar en que se prefiera actuar por inercia de forma cómoda. Debe surgir un *desequilibrio* para que las personas quieran entrar a zonas nuevas de aprendizaje, debe haber un cambio profundo.

Cuando Senge usa las palabras “Cambio profundo”, es para:

Describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con valoraciones externas en procesos, estrategias prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en una forma de distinta; en efecto crea capacidad para cambio continuo. Este énfasis en cambios tanto

internos como externos va al fondo de las cuestiones que tienen que debatirse las⁵¹ grandes instituciones de la era Industrial. No basta con cambiar las estrategias, estructuras y sistemas, también tienen que cambiar las maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas. (Senge, et al, 2000).

En su modelo teórico, Senge plantea 5 disciplinas con las cuales una organización adquiere capacidad para aprender. Estas combinan el enfoque individual y el enfoque de organización, estas son:

- Maestría personal: esa disciplina de aspiración busca formular un cuadro coherente de los resultados que más desea el individuo (su visión personal), junto con una evaluación realista del estado actual de su vida (su realidad corriente). Aprender a cultivar las tensiones entre visión y realidad, puede ampliar la capacidad del individuo para hacer mejores elecciones y alcanzar más de los resultados que ha elegido.
- Modelos mentales: esta disciplina de reflexión y destrezas de indagación se propone desarrollar conciencia de las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y la interacción. Reflexionando continuamente sobre estas representaciones interiores del mundo, hablando de ellas y volviéndolas a considerar, se puede adquirir mayor capacidad para gobernar las propias acciones y decisiones. La escala de inferencia indica cómo una persona salta instantáneamente a conclusiones y supuestos contraproducentes.

(Senge P., 1994)

Estas dos habilidades nos propician mover a las personas desde la visión de futuro y de⁵² reto, invitándolos a salir de su zona de confort y a explorar habilidades que para ellos pueden ser desconocidas, además a repensar sus actuaciones en niveles más profundos de conciencia, ampliando la capacidad de observar, de observarse en situaciones cotidianas y las implicaciones que esto trae para su vida.

Los cinco grandes procesos que identifica Garvin (1993, cit. por Bolívar, 1999: 129) en las organizaciones que aprenden son:

- Resolución sistemática de problemas, relacionada con el diagnóstico de problemas y la capacidad para resolverlos mediante técnicas adecuadas y la existencia de un modo de pensar y actuar.
- Experimentación con nuevos enfoques.
- Aprender de su experiencia pasada.
- Aprender de otros.
- Transferir conocimiento a toda la organización y a todos sus miembros.

Partiendo de las consideraciones anteriores, para que una organización aprenda se deberían dar el aprendizaje individual, no como la acumulación de conocimientos individuales; supone la institucionalización en la práctica de nuevas formas de hacer, resultado de procesos colaborativos nuevos.

Adicional es importante considerar que Las personas cambian mucho menos sus conductas como resultado de un proceso de análisis que cambia su pensamiento, que cuando se les hace evidente una verdad que impacta sus sentimientos.

Cambiar significativamente el comportamiento de una sola persona puede ser un⁵³ trabajo excepcionalmente dificultoso. Cambiar 101 ó 10001 personas puede ser una tarea altamente desafiante. Pero las organizaciones que están dando el salto a un futuro exitoso, están haciendo justamente eso. Mire cuidadosamente cómo actúan ellos, y encontrará otro modelo. Ellos tienen éxito, independientemente de las etapas en el proceso general, porque su actividad central más importante, no es reunir datos formales, analizar, escribir reportes y presentaciones, las clases de acciones que típicamente apuntan al cambio de pensamiento para cambiar el comportamiento. En vez de esto, ellos convincentemente muestran a las personas donde están los problemas y cómo resolverlos. Provocan respuestas que reducen sentimientos que hacen lento y ahogan el cambio necesario, y realzan sentimientos que motivan acciones útiles. La reacción emocional provee luego la energía que impulsa a la gente a avanzar a través del proceso, no importa cuán grandes sean las dificultades.

Martha Alles cita en su libro Comportamiento Organizacional que la denominación desarrollo organizacional se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en “alguna dirección determinada”: partir de la situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización. Es importante recordar que los objetivos o metas organizacionales pueden ser muy distintos entre sí, por lo cual el desarrollo a alcanzar también lo será. Es decir que el desarrollo organizacional no implica un determinado tipo de comportamiento, si no aquellos que cada organización desee.

Entre sus principales objetivos se pueden citar una mayor calidad de vida laboral,⁵⁴ productividad, adaptabilidad y eficacia, junto con la necesaria adaptación a un mundo cada día más competitivo y además a la acelerada evolución de la tecnología.

El desarrollo organizacional (DO) no es un concepto nuevo y puede ser denominado de otras formas, como por ejemplo, cambio cultural, que quizás sea más comprensible por la persona no experta y represente mejor una idea actual de la temática. El desarrollo organizacional fue un gran avance; permitió que muchos comprendieran que las organizaciones son sistemas que funcionan gracias a las relaciones interpersonales, y que estas son dinámicas.

Como implementar desarrollo organizacional

Desde nuestra perspectiva, la manera más eficaz será a través de la implantación de un modelo de competencias, donde las competencias que se definan sean aquellas que permitirán cumplir la estrategia organizacional siempre con un enfoque ganar- ganar en la relación con los empleados, cuidando que estos ocupen los puestos para los que mejor están preparados, tanto en cuanto a competencias como en cuanto a conocimientos.

Una vez que han definido las competencias, uno de los pilares del modelo será el desarrollo de ellas; de esta manera se estará trabajando en la dirección deseada, para que la organización alcance el comportamiento organizacional requerido para cumplir su estrategia.

Para lograr el desarrollo organizacional no alcanza con trabajar con las personas que integran la organización, aunque ese será el eje principal de los temas abordados en esta

obra. Para lograr una transformación organizacional se debe trabajar o accionar,⁵⁵ además sobre los procesos y las tecnologías.

Por otro lado el cambio no es solo tecnológico, si no también económico y político. Requiere que las organizaciones funcionen coordinadamente las personas y los procesos junto con las necesarias adaptaciones tecnológicas, se requiere administrar el cambio y eventualmente, resolver problemas derivados del mismo, para capitalizar las oportunidades y hacerlas beneficiosas para todos.

Davis y Newstrom presentan un cuadro al que denominan “variables del desarrollo organizacional” entre las variables identifica la causalidad o variables casuales. Estas son las más importantes, porque afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados, son además aquellas que la dirección puede modificar por ejemplo: fijar políticas, planes de capacitación, establecer nuevos controles, modificar la estructura organizacional y aunque es más difícil, modificar conductas de liderazgo.

Las variables intervinientes son las directamente afectadas por las variables causales, por último las variables de resultados representan los objetivos de la organización, generalmente fijados por la máxima conducción. El deseo de cumplir con ellos suele ser el motor que impulsa a las prácticas derivadas del desarrollo organizacional.

Los distintos tipos de cambio cultural.

En los últimos años el cambio cultural ha dejado de considerarse “algo mágico” para ser analizado desde una perspectiva más lógica y relacionándolo con la práctica cotidiana.

Según Ulrich es posibles distinguir tres tipos de iniciativas de cambio cultural:

De arriba abajo: Es el tipo de cambio cultural conducido desde la dirección de la⁵⁶ organización. Estos cambios suelen derivar de la máxima conducción y bajar es cascada a toda la organización. Se relacionan usualmente con los subsistemas de capacitación y entrenamiento, comunicaciones internas y si correspondiera con los subsistemas de compensaciones. Ejemplos más usuales: los cambios relacionados con normas de calidad.

De lado a lado: Esta variante de cambio hace referencia al que se lleva a cabo mediante la modificación de procesos y sistemas de trabajo. En los últimos años del siglo xx, bajo el nombre de reingenierías, las organizaciones hicieron diversos diseños de procesos, no siempre satisfactorios. No obstante el cambio, para que se verifique, requiere la realización de cambios también en los procesos.

La reingeniería de procesos estudia el modo como es el trabajo, para luego mejorarlo, para ello muchas veces se utiliza cuando es pertinente, la automatización, reduciendo los pasos respetivos y mejorando la relación entre el flujo del trabajo y los clientes (internos y externos). Con este esquema. Los nuevos procesos conllevaran un cambio de la cultura. Usualmente este estudio de procesos requiere de personal experto para su realización (Muchas veces consultores externos)

De abajo arriba: Para Ulrich existe un tercer tipo de cambio: cuando la cultura deseada se traduce rápidamente en acciones de los empleados. No se trata de que los empleados “presenten quejas” ni que se reúnan para decir que es lo que anda mal en la empresa. Los empleados se identifican con el problema sin necesidad de culpar a otros, no ofrecen “sugerencias” si no que adoptan conductas concretas para solucionar los problemas. Son

bastante más que grupo de discusión aislados en los que se formulan distintas⁵⁷ opiniones acerca de cómo mejorar el trabajo; son conjuntos de actividades sobre las cuales autorizan a los empleados para actuar con base a la nueva cultura.

Ninguna organización se basa en una sola de estas formas para encarar el cambio. En ocasiones, es posible centrarse en un estilo de cambio y que se adopte otros diferente a los mencionados, si es considerado más pertinente o conveniente los ejecutivos más flexibles no “se atan” a un tipo de cambio en particular y utilizan en cada caso el que se prevea como el más adecuado a la situación planteada. Otros, menos flexibles, siguen uno en particular, quizá el que le dio más resultados en el pasado; pero deben rápidamente aprender a usar otros.

Cuando las organizaciones utilizan las tres vías de cambio al mismo tiempo y en paralelo. El cambio de cultura que se logra suele ser más perdurable.

Si llevamos el modelo a un abordaje individual desde la teoría de competencias, los modelos mentales, experiencias pasadas y formas de comportamiento lo planteo bajo el esquema del tradicional iceberg, en el que a partir de un comportamiento visible, se pueden investigar los conocimientos, habilidades, roles social demostrados, autoimagen, motivaciones, y valoraciones que motivaron dicho comportamiento.

En el siguiente esquema podemos correlacionar cómo la toma de decisiones en un proceso de cambio debe chequear y estimar el estatus de las personas con relación los anteriores factores internos. En la medida en que estos estén dados para favorecer el proceso de cambio, más rápidamente se podrán tomar las decisiones; en la medida que

haya que intervenir de manera profunda cada uno de estos factores porque no están⁵⁸ presentes en las personas, más lentamente se podrá implementar el cambio:

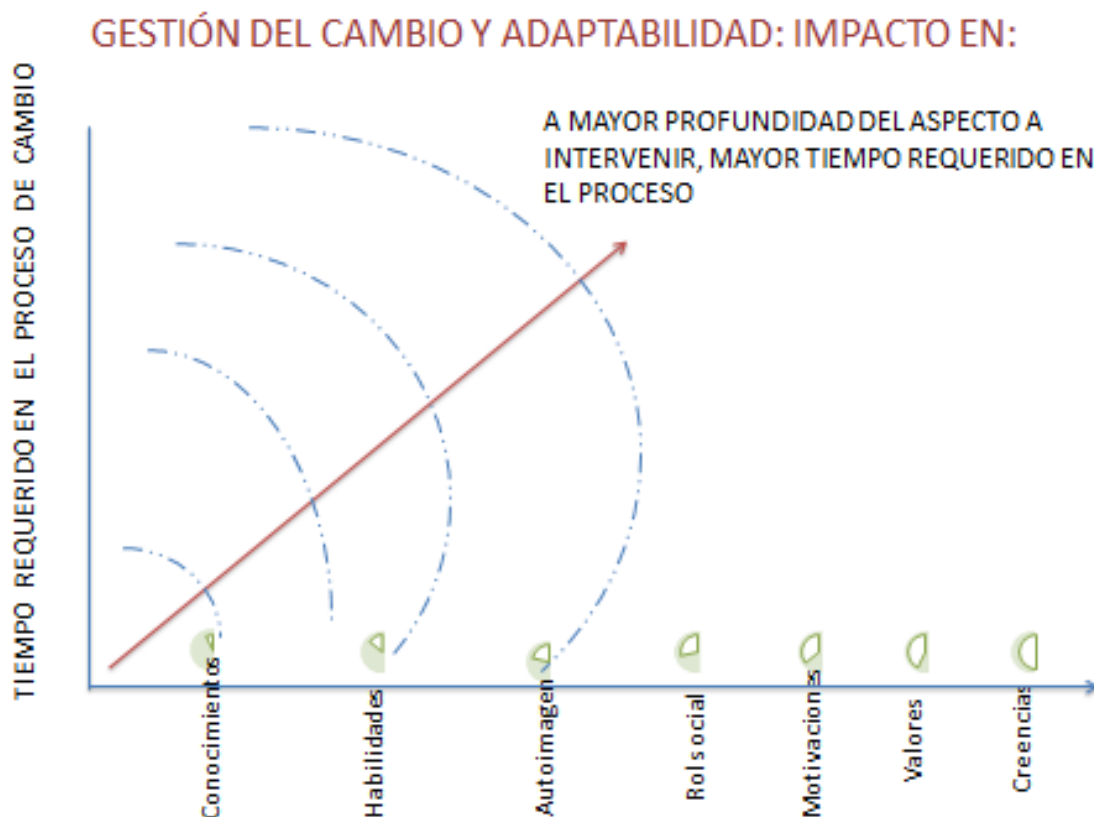


Figura 6: Gestión del cambio y adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia

Luego, como lo mencionamos en el marco conceptual de gestión del cambio, la gestión emocional de los equipos y las personas apalancan la movilización de todos los elementos internos a favor de este.

2.3.2. Desde el enfoque sistémico u organizacional:

Como lo vimos anteriormente en este trabajo, La dimensión individual en su conjunto, impacta la dimensión organizacional y viceversa. Según Senge, “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.(...)

Hay otras tres disciplinas que posiblemente impactan más el plano sistémico y organizacional que son:

- **Visión compartida:** esta disciplina colectiva establece un foco de propósito común. Se aprende a cultivar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que se busca, y los principios y prácticas por los cuales uno espera guiarse para llegar allá.
- **Aprendizaje en equipo:** Ésta es una disciplina de interacción en grupo. Por medio de técnicas como diálogo y hábil discusión, los equipos transforman su pensamiento colectivo y aprenden a movilizar sus energías direcciones a fin de alcanzar metas comunes y una inteligencia y habilidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros.
- **Pensamiento sistémico:** en esta disciplina aprendemos a entender mejor la interdependencia y el cambio, y por tanto a entendernos más eficientemente con las fuerzas que norman las consecuencias de nuestros actos. El pensamiento sistémico se basa en un creciente cuerpo de teoría relativa al comportamiento de

la retroinformación y la complejidad, es decir, las tendencias innatas de un⁶⁰ sistema que llevan a crecimiento o estabilidad.

(Senge P., 1994)

- Aprendizaje a todos los niveles de la organización. Recordando a Argyris y Schön (1978, cit. por Bolívar, 1999: 123), podemos señalar:
 - Los individuos aprenden como parte de sus actividades diarias, especialmente cuando interaccionan con otros y con el medio exterior. Los grupos aprenden cuando sus miembros cooperan para conseguir propósitos comunes. El sistema en su totalidad aprende al obtener retroalimentación del ambiente y anticipa cambios posteriores.
 - La transformación exitosa va más allá de la formación, dado que requiere un cambio de mentalidad en todos los niveles. La nueva situación sólo será posible si los individuos cambian y apoyan el surgimiento de valores culturales nuevos que cuestionan continuamente lo que existe.
 - El requisito más importante es que exista formación y que se aplique al funcionamiento institucional. Sin embargo, esto no nos parece suficiente si la organización no sedimenta las opciones a que lleva el aprendizaje institucional.
- Los requisitos para la realización efectiva del proceso exige delimitar una serie de condiciones necesarias que afectan tanto a la propia formación como a sus efectos. La formación a desarrollar se debe conectar con la estrategia de cambio de la organización, adecuando el contenido, las metodologías de la formación y la

innovación deseada. Tampoco debe menospreciarse la necesidad de desarrollar⁶¹ la competencia de autoaprendizaje como una cualificación clave; asimismo, el que el entorno de trabajo se convierta en un entorno de aprendizaje, lo que exige que el trabajo mismo se convierta en una actividad innovadora en la que haya lugar para la planificación, la toma de decisiones y una mayor autonomía para actuar.

- Instalación de nuevos métodos de trabajo, como consecuencia de los cambios producidos. El aprendizaje a partir de los errores puede hacerse por adaptación de la respuesta a la situación deseable (aprendizaje adaptativo) o por modificación de los procesos para que generen la respuesta adecuada (aprendizaje generativo). La organización inteligente es la que aprende a anticipar futuras respuestas, transformando de alguna manera formas anteriores de funcionar. No se trata de hacer nuevas cosas por imposición o por imitación de patrones, sino como resultado de procesos internos con alta implicación personal y con mucha preocupación por aprender de los propios errores.
- Mayor cualificación de la organización, al aumentar sus expectativas de supervivencia y desarrollo, aprovechar su experiencia, ampliar su adaptación al entorno y conseguir mejores resultados.

Paralelamente, nos podemos plantear algunos de los obstáculos que impiden o bloquean ese aprendizaje. Para Santos (2000: IV) las dificultades más importantes hacen referencia a: la rutinización de las prácticas profesionales, la descoordinación de los profesionales, la burocratización de los cambios, la supervisión temerosa (centrada en lo

administrativo y temerosa de los cambios), la dirección gerencialista, la centralización⁶² excesiva.

Capítulo 3

3. Resultados de medición de Cultura en el Negocio Cárnico

El Modelo Denison plantea que existen relaciones entre cultura organizacional y desempeño organizacional. Plantea asociaciones entre las actitudes de los empleados de una forma agregada -entendidas como manifestaciones de la cultura- y el desempeño organizacional.

Denison midió las actitudes de los empleados en 34 firmas y correlacionó las actitudes de los empleados en el nivel agregado con el desempeño financiero para 5 años sucesivos después de que se recolectaron los datos sobre actitudes. El encontró que las organizaciones que hicieron hincapié en recursos humanos (según el reporte de los empleados) mostraron tendencias hacia desempeño financiero superiores a corto plazo. Adicionalmente mostró que las organizaciones con altos índices de participación mostraron pequeñas ventajas iniciales en su desempeño relativo frente a sus competidores, que luego se incrementaron gradualmente durante los cinco años del estudio.

Estos hallazgos y resultados posteriores de Denison y sus colegas demostraron la asociación entre cultura y el desempeño financiero, la satisfacción de los empleados y los

resultados en las ventas y calidad de las salidas de los procesos de innovación. (Denison,⁶³ 1990; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Fey y Denison, 2003)

Este modelo se aplicó a través de encuestas en el Negocio Cárnico en el año 2010 en una primera medición y luego a finales del año 2015 obteniéndose los siguientes resultados:

3.1. Ficha técnica de la encuesta:

Encuesta on-line con respuestas de 135 personas (90% de la muestra).

Se realizaron Grupos Focales en las siguientes ciudades: Barranquilla, Cali, Bogotá (en estas se realizó un grupo focal). En Medellín por estar la casa matriz se aplicaron 5 grupos focales.

Los participantes de la encuesta por nivel fueron 5 Gerentes, 52 Directores, 47 jefes, 31 coordinadores.

Se tuvieron en cuenta por regiones: 81 personas en Antioquia, 20 en región centro (Bogotá), 16 en región norte (Barranquilla) y 18 en región sur (Cali).

A continuación se presentan los ítems y estructura factorial de la encuesta de cultura:

Tabla 2: Adaptación al castellano y estructura factorial Denison Organizational Culture

ITEMS	Media	d.t	rjx	α-x
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	4,28	0,752	,526	,967
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	3,87	0,955	,589	,967
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	3,83	1,086	,610	,967
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	3,88	0,859	,552	,967
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	3,47	1,103	,670	,966
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3,23	1,120	,582	,967
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	3,90	1,085	,665	,966
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	3,75	0,954	,470	,967
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	3,31	1,112	,488	,967
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	3,38	1,023	,716	,966
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	3,74	1,017	,554	,967
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	3,42	0,973	,605	,967
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	3,63	1,090	,638	,966
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	3,84	1,030	,607	,967
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	3,54	1,069	,284	,968
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	3,68	1,078	,718	,966
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	3,56	0,908	,483	,967
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	3,62	0,968	,736	,966
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	3,27	0,993	-,010	,968
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	3,41	1,030	,596	,967
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	3,52	1,015	,650	,966
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	3,70	0,966	,612	,967
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	3,55	0,995	,550	,967
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	3,55	0,994	,465	,967
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3,53	0,969	,660	,966
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	3,65	0,883	,561	,967
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	3,11	1,073	,606	,967
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	3,05	1,050	,572	,967
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*	3,31	1,098	,316	,967
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	3,36	0,932	,675	,966
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	3,45	0,927	,499	,967
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	3,64	0,828	,590	,967
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3,59	0,917	,641	,966
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	3,23	0,978	,428	,967
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	2,98	0,939	,524	,967
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	3,24	0,871	,446	,967
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	3,48	0,866	,332	,967
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	3,28	0,976	,614	,967
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	3,60	0,940	,469	,967
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3,26	0,933	,442	,967
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	3,72	0,875	,447	,967
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	3,36	0,987	,598	,967
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*	3,00	1,076	,488	,967
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	4,17	0,888	,581	,967
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	3,39	1,076	,608	,967
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	3,78	1,034	,670	,966
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	3,24	0,974	,558	,967
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	3,53	1,026	,761	,966
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	3,51	1,030	,705	,966
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*	3,33	1,186	,544	,967
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	3,39	0,944	,684	,966
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	3,63	0,977	,680	,966
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	3,59	0,966	,772	,966
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	3,48	0,966	,619	,967
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	3,57	0,968	,577	,967
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	3,06	0,975	,692	,966
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	3,75	0,933	,621	,967
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	3,03	1,000	,336	,967
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	3,45	0,995	,709	,966
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	3,40	0,881	,580	,967
* Ítems inversos				

3.2. Perspectivas medidas y resultados:

En las siguientes graficas se hace un comparativo en la medición del 2010 y del 2015 en cada uno de los ítems medidos. En términos generales se obtienen mejores mediciones en el 2015. A continuación se extractan algunas de las conclusiones de cada variable:

Orientación desde el Mercado

Anteriormente en las decisiones primaba de manera casi exclusiva el tema financiero y la productividad, este concepto ha migrado a incluir elementos del cliente y consumidor en la toma de decisiones. Si bien se ha avanzado en el tema, aún existe oportunidad de generar acciones más contundentes que respalden esta declaración, hubo diferentes menciones que existe la intención pero que en las decisiones sigue primando lo financiero de corto plazo:

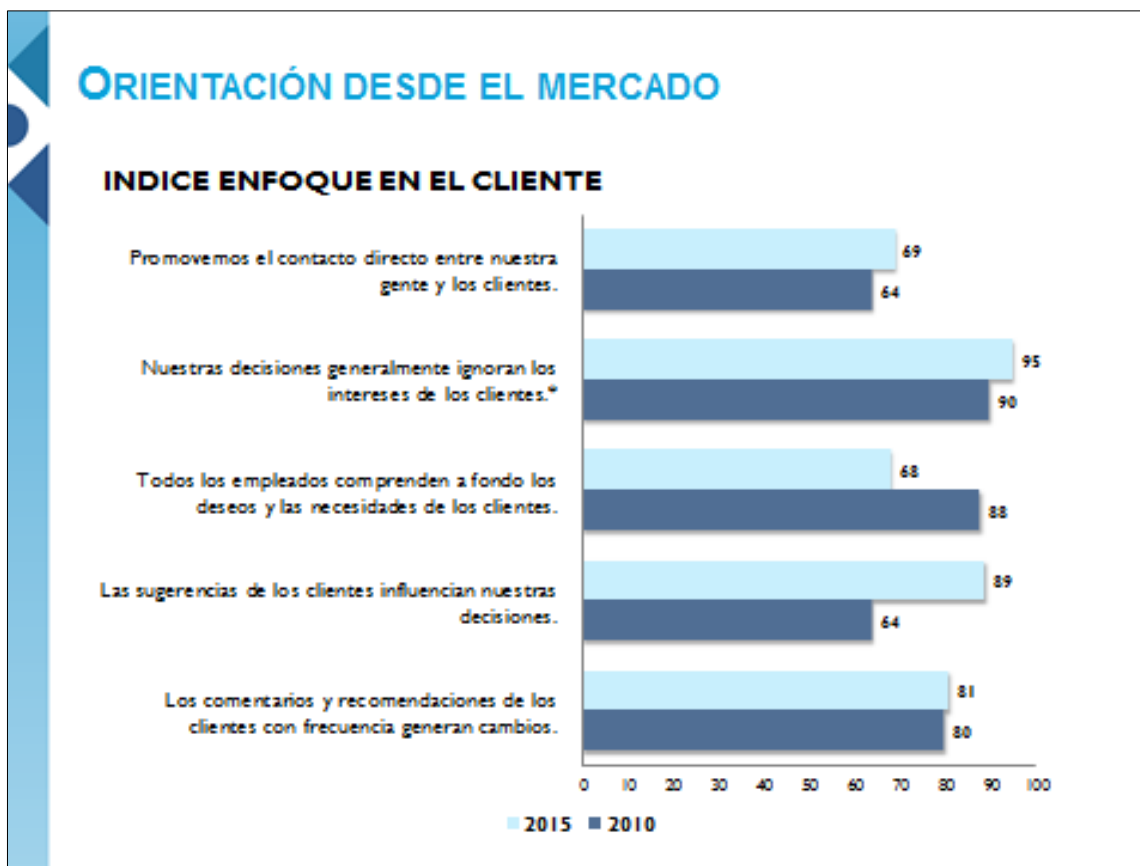


Figura 7: Grafica barras resultados Cultura Orientación desde el mercado

Alineación Estratégica:

Hoy existe un marco estratégico claro, interiorizado y con mirada de largo plazo, donde el “qué queremos ser” y las capacidades se han convertido en lenguaje, criterio de decisión y actuación para la organización. Hay también esquemas más participativos de planeación, que además cuentan con mecanismos más claros y priorizados de definición de acciones para su implementación (acciones, proyectos, etc.). Existe una conexión entre las metas

organizacionales y las individuales, las personas se sienten motivadas y altamente⁶⁷ comprometidas en alcanzar los resultados:

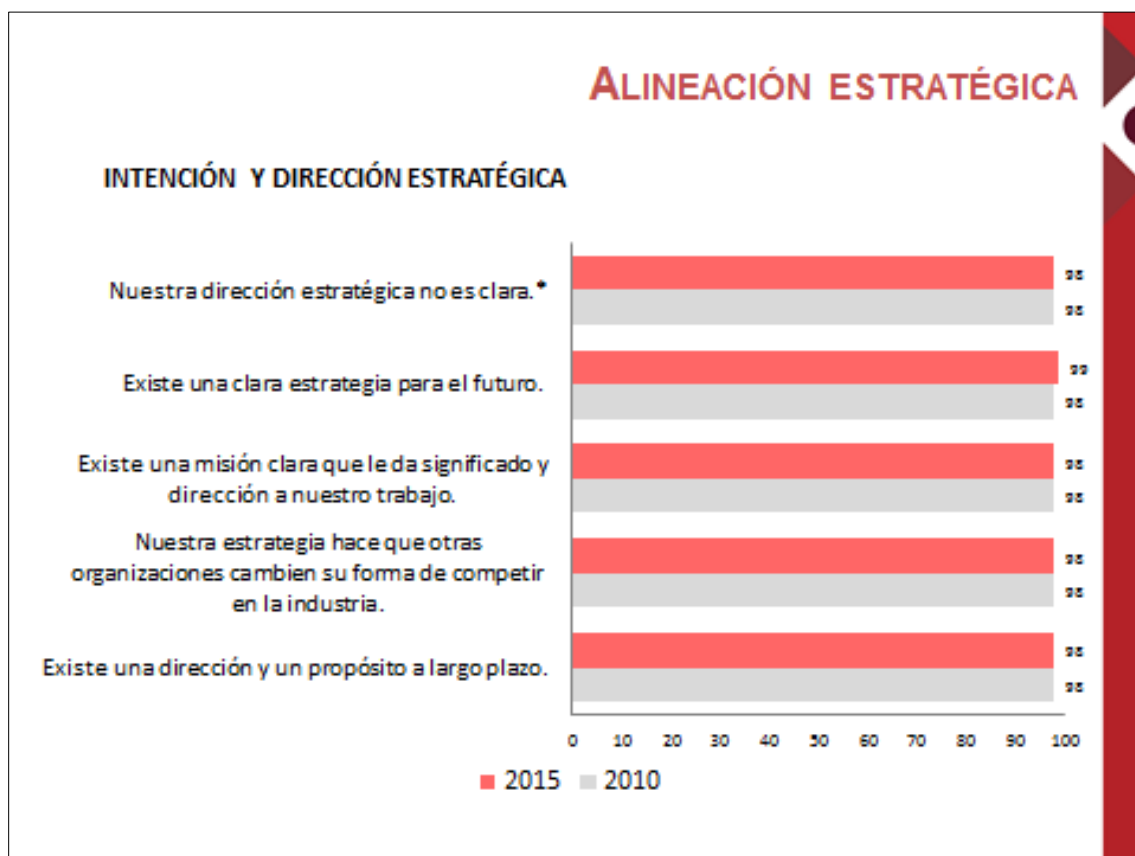


Figura 8: Grafica barras resultados Cultura Alineación Estratégica

Transversalidad:

La iniciativa de transversalidad es la que más ha permeado la organización. La definición de objetivos transversales y el seguimiento a la estrategia favorecen una mirada más integral del negocio, adicionalmente la organización ha debido articularse de una forma diferente para poder entender y dar respuesta al mercado. La iniciativa para la construcción de los procesos ha sido un ejercicio colectivo, de levantar los procesos e identificar conexiones y

desconexiones. Ahora se percibe un mayor reconocimiento del impacto que las⁶⁸ decisiones de un área pueden generar en otros dentro de la organización y eso se vive hoy en los mecanismos laterales, donde participan más interesados y se generan acuerdos más efectivos:

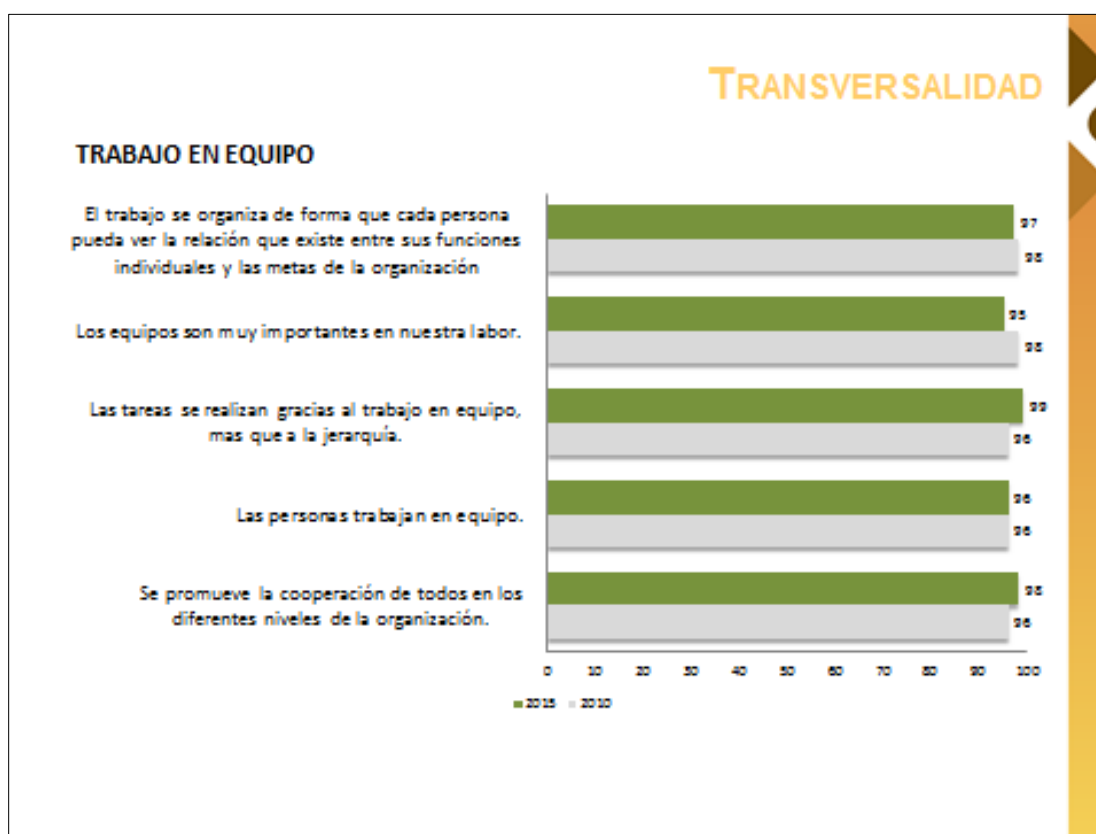


Figura 9: Grafica barras resultados Cultura Transversalidad

Innovación

En el tema de innovación han existido progresos importantes. El programa de Éxitos innovadores ha permitido la generación de mejoras a nivel de producto y de piso, se percibe en las plantas que las mejoras que se realizan no se socializan existiendo una oportunidad de gestionar el conocimiento:

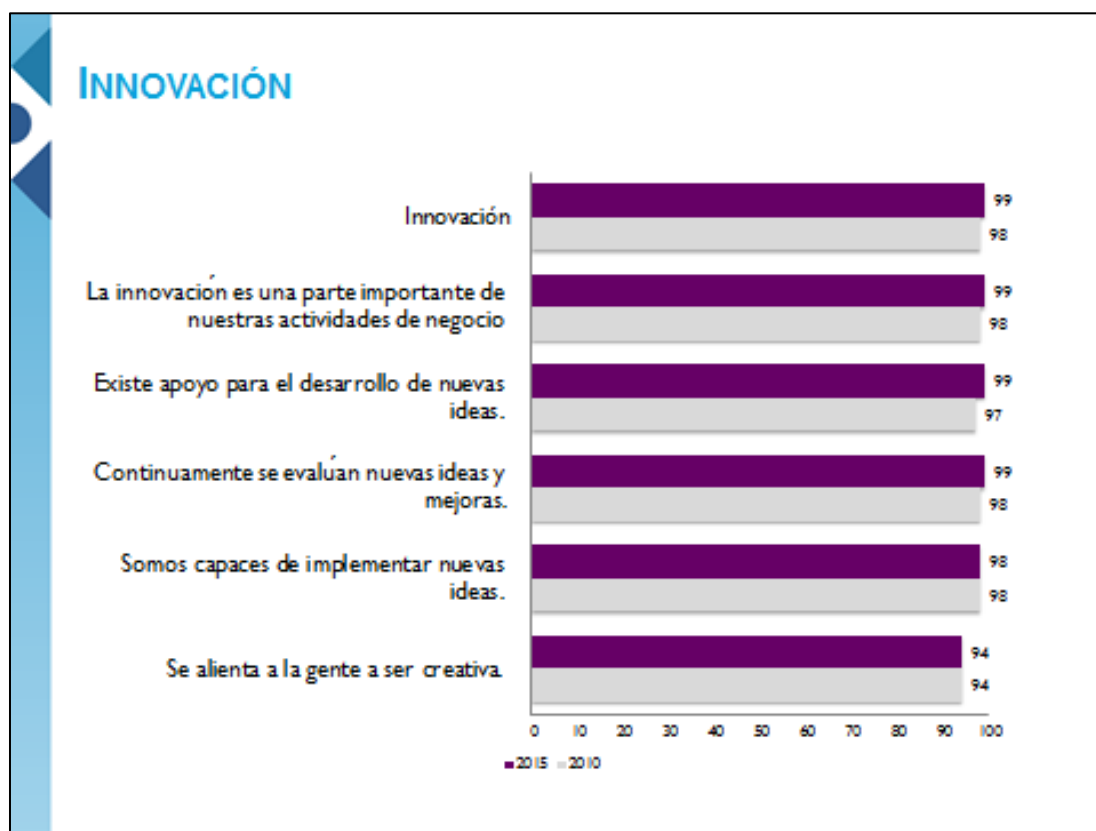


Figura 10: Grafica barras resultados Cultura Innovación

3.3. Conclusiones y recomendaciones en la medición de cultura

- A. Cultura con un balance entre el enfoque interno y externo, estable y flexible.
- B. Claridad en metas y objetivos de corto y largo plazo, con un entendimiento del aporte individual al logro de la estrategia.
- C. Basada en valores, así no estén formalmente declarados, con un enfoque en la construcción colectiva y en la generación de acuerdos.

- D. Altos niveles de compromiso, orgullo y sentido de pertenencia, lo que se refleja en⁷⁰ una alta motivación por el cumplimiento.
- E. Orientada al cliente y al consumidor, con la apertura de hacer las cosas diferente para atender las necesidades del mercado.
- F. Conversaciones más efectivas, sin perder la afectividad existente.
- G. Se han fortalecido elementos de seguimiento y rendición de cuentas.
- H. Ganancias importantes en pensamiento sistémico y entendimiento de negocio, haciendo que la transversalidad sea de las ganancias más importantes en la cultura.
- I. Orientación desde el mercado en las decisiones: Seguir construyendo el balance dentro de la toma de decisiones cuidando el equilibrio entre variables Rentabilidad y Orientación desde el mercado
- J. Velocidad (y flexibilidad): Aún las personas sienten que los cambios se hacen más lento de lo debido, buscando asegurar y darse el tiempo para que las personas se involucren con el cambio. En tiempos cada vez más dinámicos e inciertos, hay más tendencia a que la gestión de cambio, más que acompañarse con procesos organizacionales que empiezan a ser vistos como asistencialistas, se asegure la incorporación en las competencias de las personas de elementos como flexibilidad, adaptabilidad, resiliencia y capacidad de aprendizaje.
- K. Esto se da a partir de retar a las personas a salir de zonas de confort en sus dinámicas del día a día, liderar pequeños cambios, participar en equipos multidisciplinarios con retos específicos, entre otras actividades.

- L. Orientación desde el mercado: Definir, explícitamente el interés o no de estar en la⁷¹ base de la pirámide y, en caso positivo, las estrategias específicas para atenderlo. De manera similar, relacionado con elementos de flexibilidad, revisar, desde las creencias y paradigmas, la dificultad o bajo interés para responder a demandas pequeñas que ha dificultado entrar a sectores diferentes a las carnes frías o desarrollar productos de nicho.
- M. Transversalidad: Aprovechar los conocimientos y sinergias entre áreas y plantas para generar una dinámica de crecimiento mayor.
- N. Terceros: En la medida en que se empiece a fortalecer elementos de producción con terceros, se debe definir cómo se van a asegurar elementos culturales en ellos, para que dichos terceros actúen con unos valores culturales alineados con los del negocio.
- O. Alineación con grupo: en la medida que Grupo quiere establecer cada vez más Unidad de Dirección, y que algunos de estos lineamientos podrían generar contradicciones con definiciones de Negocio, se recomienda tener estrategias de impacto e influencia más sistemáticas, en un marco de servicio y pensando en lo mejor para el Grupo como usualmente se ha hecho.
- P. Innovación y sostenibilidad: _son elementos que el Grupo tiene priorizados y los considera criterios de decisión y planeación en los objetivos organizacionales. Se debe definir más explícito cómo el Negocio va a trabajar estos elementos, más que en su declaración de cultura, o en acciones específicas aisladas en ellos, en la forma en que se planea el negocio, se definen proyectos, se definen los procesos, se toman

decisiones, se mejora en el día a día, se acompaña y desarrolla a las personas, entre⁷² otros elementos.

- Q. Adaptabilidad: Flexibilidad y agilidad más incorporado en las personas de la organización. El negocio cambia a la velocidad de las personas, pero las personas deben cambiar más rápido.
- R. Sistemas, modelos de gestión que permitan que la organización se ajuste de manera más efectiva (tiempo, calidad) a las señales del entorno y definición de la estrategia.
- S. Organización incorpora paradigmas asociados a sistemas adaptativos complejos, que las organizaciones empiezan a usar para responder a mundo VICA (Volátil, incierto, complejo, ambiguo) y que equilibran paradigmas existentes. Predecir y controlar vs. Sentir y responder, intuición, toma de decisiones con menos información, más riesgo)

Capítulo 4

4. Propuesta de abordaje metodológico para el rasgo Adaptabilidad

Edgar Schein (1999). Estudiante del comportamiento organizacional, afirma que el arraigo de la cultura es un proceso docente. En otras palabras los miembros de la organización se enseñan mutuamente los valores, creencias expectativas y comportamientos preferidos en la organización.

Ello se logra con uno o más de los mecanismos siguientes:

- Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores y además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.

- Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
- Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.
- Modelado de papeles deliberados, programas de capacitación y enseñanzas y coaching por los administradores y supervisores.
- Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
- Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave.
- Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes.
- Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
- Flujo del trabajo y estructura organizacional.
- Sistemas y procedimientos organizacionales.
- Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados.

Pero el cambio en la cultura necesita de mecanismos contundentes y deliberados.

A continuación se propone la metodología para intervenir específicamente el rasgo de adaptabilidad, de forma colectiva de las empresas, como se cita arriba como la capacidad de escuchar y trabajar proactivamente en las señales del medio, y también en la **adaptabilidad de las personas**, entendiéndola como esa capacidad de estar predispuesto a los cambios que ofrece el entorno organizacional con confianza y compromiso en ella misma.

4.1. Planteamiento de propuesta metodológica de intervención

74

- A. Identificación de **comportamientos presentes en equipos de trabajo** del rasgo adaptabilidad: con la observación de personas de Gestión Humana con experiencia en valoración de personas, se observaran equipos con desempeño exitoso ante cambios reales experimentados, a través de entrevistas exploratorias de la vivencia y cómo se llegó a los resultados obtenidos.
- B. Identificación de **comportamientos presentes en individuos** del rasgo adaptabilidad: se aplicarán instrumentos y metodologías que permitan caracterizar los comportamientos visibles desde los elementos no visibles del rasgo adaptabilidad. Elementos no visibles como creencias, motivaciones, exposición a cambios anteriores similares o no similares.
- C. Identificación del **papel del líder en procesos de cambio** vividos en equipos de trabajo que hayan resultado exitosos: Mediante entrevista estructurada se investigará qué comportamientos del líder apalancan u obstaculizan el cambio.
- D. Focus Group o Grupo Focal: personas expertas en valoración de personas verán las entrevistas grabadas (previa autorización de los participantes) y analizarán qué elementos subyacen a los comportamientos manifestados en la vivencia de cambio, y así determinar cuáles son las palancas que se podrían activar en la adaptabilidad de las personas.
- E. Análisis de los actuales procesos de Gestión Humana y Gestión del Cambio de la Compañía identificando qué aspectos promueven o no el rasgo.

F. Definición de estrategias para incentivar la Adaptabilidad en la Compañía: Luego⁷⁵

de haber identificado y caracterizado los comportamientos asociados al rasgo adaptabilidad, se reunirá primero a integrantes de áreas especialistas de Gestión Humana como Desarrollo Organizacional, Desarrollo Humano, Comunicaciones e integrantes generalistas que aplican los procedimientos de GH en las gerencias clientes como Gerencia Comercial, Gerencia Cadena de Suministro, etc. para construir:

- Estrategias de promoción del rasgo Adaptabilidad en los equipos y en los individuos
- Plan de acción en cada proceso de GH: desde los procesos de Desarrollo Organizacional, Desarrollo Humano, Formación, Comunicaciones, cómo se promoverá este rasgo en todos los niveles de la Compañía.
- Indicadores para monitorear impacto

A continuación se presenta esta metodología resumido en el siguiente cuadro:

Tabla 3 Instrumentos de propuesta metodológica de intervención

INSTRUMENTO	A QUIEN SE ADMINISTRA	QUÉ SE OBTIENE
Entrevista estructurada a personas de la Organización que han sido fuertemente impactadas por un proceso de cambio (ejemplo: cambio de cargo con pérdida de status, pérdida de poder en toma de decisiones; o cambio en persona expatriada con impacto para su familia; o persona que a pesar de sufrir impactos por un cambio se volvió agente de cambio para un equipo de trabajo.	Un equipo de observadores de Gestión Humana con un vocero, entrevista a personas que vivieron momento de crisis	Comportamientos individuales asociados a adaptabilidad en momento de crisis

Focus group con personas de Gestión Humana para identificar palancas de la adaptabilidad desde las entrevistas anteriores	Un moderador de Gestión Humana dirige un grupo de personas con alta experiencia en valoración de personas	Palancas o elementos desde el comportamiento, que se visibilizan como adaptabilidad
World café para construir: Estrategias de promoción del rasgo adaptabilidad en las personas	Equipo designado de áreas especialistas de GH y personas generalistas o Integrales de GH	Estrategias desde Gestión Humana que permeen todos sus procesos, para apalancar la adaptabilidad en el Negocio con entregables desde: Gestión por Procesos Desarrollo de competencias Capacidades de liderazgo Comunicaciones Formación: inducción, entrenamiento, plan de formación.

76

Instrumentos para identificar comportamientos asociados a Adaptabilidad:

Los instrumentos que se usarán en esta propuesta metodológica son los siguientes:

A. Entrevista Estructurada abierta: esta sirve para la obtención de información individual o grupal, planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, pero permite al entrevistado expresarse con su propio vocabulario en forma libre.

B. Focus group: el grupo focal es una técnica en la que un moderador hace preguntas pertinentes al objeto de investigación y dirige para que el grupo no se desvíe. A través de esta sesión se conocen las opiniones, actitudes de ese grupo frente al objeto de la investigación. Existe una condición que debe ser planteada desde el inicio y cuidada a lo largo de la sesión, es la libertad de opinión.

C. World café: Esta metodología permite a un grupo de personas generar⁷⁷ construcciones, acuerdos y/o planes de acción a través de preguntas que se distribuyen en mesas de trabajo y subgrupos que se quedan con un monitor no rotativo encargado de contarle al resto de subgrupos que pasan, las construcciones anteriores para ser complementadas. Esta metodología fue desarrollada por dos consultores mexicanos: Juanita Brown y David Isaacs en el 2005.

A continuación detallo los instrumentos a utilizar:

A. Instrumento 1: Guía para entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad.

Negocio Cárnico - 2017

Introducción: Hoy el Negocio Cárnico está planteando un trabajo para identificar qué aspectos personales apalancan el logro en momentos de cambio. Logro referido a consecución de resultados porque fue entendido un mensaje de cambio (explícito o implícito) y se dispusieron elementos individuales y/o colectivos que apalancquen la adaptación.

1. Por favor narre en términos de contexto (estímulos externos), qué sucedió, por qué, cuando y donde tuvo una experiencia de cambio impactante para usted?
2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con quién (es)?
- 3.Cuál era el motor que lo impulsaba a usted para sacar adelante los resultados? Qué intereses tenía usted o el grupo en esa situación de cambio? (Indagar factores motivacionales como reconocimiento, supervivencia, etc.)

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el⁷⁸ proceso de adaptación al cambio?
5. Desde su concepto hubo un líder que influenciaba la situación? Y qué papel jugó en el logro de resultados?
6. Desde su concepto cómo fue el relacionamiento alrededor de la situación? Esto qué papel jugó en el proceso de cambio?

B. Instrumento 2: Guía para Focus Group rasgo adaptabilidad. Negocio Cárnico - 2017

El grupo focal es una técnica indagatoria a través de la cual se conocen las opiniones y conceptos de un grupo frente al objeto de la investigación. Existe una condición que debe ser planteada desde el inicio y cuidada a lo largo de la sesión, es la libertad de opinión.

En esta sesión habrá un moderador que hará las preguntas pertinentes al tema y dirigirá la sesión para que el grupo no se desvíe. Es importante tener en cuenta que factor más importante es la discusión y construcción de conclusiones por parte de los asistentes.

Luego de conocer las experiencias narradas en procesos de cambio individual o grupal, anote individualmente (8 minutos para cada pregunta), analice en grupo y saquen conclusiones sobre las siguientes preguntas:

1. Cuáles fueron los elementos determinantes en el logro de los resultados en esta experiencia de cambio?
 - A nivel Individual:
 - A nivel grupal:
2. De la gestión emocional individual o grupal, qué elementos apalarcaron el cambio y que elementos lo obstaculizaron?
3. Qué elementos motivacionales visualiza usted a nivel individual y grupal?

4. Qué rasos permanentes de comportamiento se repitieron de experiencias⁷⁹ pasadas o qué comportamientos cambiaron radicalmente en esta experiencia (individuales o grupales)?
5. Qué habilidades o conocimientos visualiza importantes en este proceso y cómo jugaron a favor o en contra?
6. Qué competencias visualiza importantes en este proceso y cómo jugaron a favor o en contra?
7. Cuales valores personales jugaron un papel importante en el logro de resultados?
8. Qué creencias apalancaron el cambio y que creencias lo obstaculizaron?
9. Qué papel jugó el líder en este proceso?
10. Qué papel jugó el equipo en este proceso?

Muestra

La muestra para aplicar estos instrumentos se hará sobre personas que hayan vivido diferentes tipos de procesos de cambio impactantes para ellos. Cambios que se dan a nivel de empresas, como:

Tabla 4 Muestra de acuerdo a la tipología de cambios vividos

TIPO DE CAMBIO	MUESTRA # ENTREVISTAS
Cambio de líder o jefe / compañeros /interacciones con áreas	1
Cambio de funciones que impliquen nuevos conocimientos / habilidades	1
Cambio en el proceso que maneja, cambio de área o dependencia	1
Cambio que implique pérdida de estatus, poder, nivel de autonomía, toma de decisiones	1
Cambios económicos, pérdida de beneficios, disminución de ingresos	1
Cambio de entorno físico, de lugar de trabajo, altos desplazamientos o viajes, alejamiento o cambio de residencia de familia. Cambio de hábitos o rutinas, horarios, dinámicas interlaborales	1

Para el análisis de estas entrevistas se realizarán grupos focales con personas de alta⁸⁰ experiencia en valoración de personas. Si una entrevista cuenta con vario elementos de análisis del cuadro anterior, se tendrá en cuenta, sin tener que hacer otra diferente.

4.2. Entrevistas

A. Tipo de cambio: Cambio de líder o jefe, compañeros, interacciones con áreas

(Apéndice A: Entrevista a participante #1): Entrevista a nuevo Coordinador de Gestión Humana en el Negocio Cárnico: esta persona narra un proceso de cambio vivido en una empresa anterior con un cambio de Jefe inmediato y nuevas asignaciones de procesos y funciones. Este jefe de gestión humana realizó una implementación en la parte comercial en el que se requería cambio de procesos, cambio de estructura y eficiencias en la operación. Lo más impactante del proceso es la alta carga laboral que le generan las nuevas funciones y la variabilidad de estados de ánimo de su jefe para con él.

B. Tipo de cambio: Cambio de funciones que impliquen nuevos conocimientos / habilidades (Apéndice B: Entrevista a participante #2):

Entrevista Jefe de Ventas Canal Tradicional Negocio Cárnico: Esta entrevista nos narra un proceso de cambio que se da a través de una reingeniería que tiene el proceso comercial del Negocio Cárnico, en sus diferentes canales, en el que de acuerdo a la política comercial se reparten en los diferentes canales (directo, indirecto, autoservicios independientes, grandes cadenas, mayoristas), el 100% de los clientes atendidos en la regional, con el consiguiente, cambio

de rutas de vendedores, traslado de personal y nueva conformación de los equipos. En³¹ ese proceso se realizó valoración y asignación de personal en diferentes puestos y cargos.

C. Tipo de cambio: Cambio en el proceso que maneja, cambio de área o dependencia

(Apéndice C: Entrevista a participante #3): Entrevista a Analista Desarrolladora de Mercado del Negocio Cárnico que pasa a Grupo Nutresa a trabajar un proyecto nuevo en el que varias Compañías generan propuesta de valor y llegan donde un cliente para asesorarlo, crecerlo y fidelizarlo a través, incluso, de cambios en la infraestructura y diseño del punto de venta, con recursos suyos. A ella le cambia el proceso, las funciones, la línea de mando.

D. Tipo de cambio: Cambio con pérdida de estatus, poder, nivel de autonomía, toma de

decisiones (Apéndice D: Entrevista a participante #4): Entrevista a Directora de Gestión Humana que pasa a tener *menor cargo*, mayor trabajo y pérdida de estatus y poder.

E. Tipo de cambio: Cambio con pérdida económica o beneficios, cambio de entorno físico, altos desplazamientos, alojamiento o cambio de residencia de familia (Apéndice

E: Entrevista a participante #5): Entrevista a Director de canal Indirecto del Negocio Cárnico: en este proceso se narra el traslado que le hace la compañía de la capital a una ciudad diferente de trabajo(pequeña), debiendo cambiar de residencia a toda su familia incluyendo hijos adolescentes.

F. Tipo de cambio: Cambio de hábitos o rutinas, horarios, dinámicas interlaborales³²

(Apéndice F: Entrevista a participante #6): Entrevista a Enfermera externa al Negocio Cárnico, que pasa a un nuevo país, con idioma diferente y cambio de hábitos, horarios y rutinas.

4.3. Focus Group y procesamiento de datos:

A continuación se citan algunos de los verbatim de los Valoradores, luego de ver las entrevistas de las personas que han experimentado procesos de cambio, usando el instrumento de observación dado en el focus group:

Tabla 5 Verbatims de los valoradores en Focus groups

PREGUNTAS	OBSERVACIONES FOCUS GROUP
1. Cuáles fueron los elementos determinantes en el logro de los resultados en esta experiencia de cambio?	El aprendizaje, adquirir conocimiento, autoconfianza (qué tengo y qué no tengo), compromiso y sentido de responsabilidad
2. De la gestión emocional individual o grupal, qué elementos apalancaron el cambio y que elementos lo obstaculizaron?	Obstaculizadores: Miedo al error, la imagen social, estructura de personalidad que genera estrés, sensibilidad. Apalancadores: valentía gerencial: expresar, reconocimiento, aplomo, autoconfianza
3. Qué elementos motivacionales visualiza usted a nivel individual?	Creencia de no desfallecer fácilmente, sentido de reto, motiva tener gente a cargo, temor a perder el trabajo. Sentido de reto, la familia como motor, frustración como elemento motivacional, aprendizaje, adquirir y ampliar conocimientos.
4. Qué rasgos permanentes de comportamiento se repitieron de experiencias pasadas o qué comportamientos cambiaron radicalmente en esta experiencia.	El rol social (el juego y el papel que se asume a nivel social se repite) como "ser el critico". Comunicación abierta (siempre expresaban). Aprendizaje constante. conocimiento técnico previo que les ayudó a asumir el cambio
5. Qué habilidades o conocimientos visualiza importantes en este proceso y cómo jugaron a favor o en contra?	El conocimiento y dominio técnico previo hace posible enfrentar el cambio. El conocimiento de la organización. Habilidad para gestionar las emociones y comunicarlas. Estar convencido de lo que se sabe, apalancado en la autoconfianza.
6. Qué competencias visualiza importantes en este proceso y cómo jugaron a favor o en contra?	Pensamiento analítico, liderazgo de equipos, orientación al logro. Competencia que juega en contra: su forma de gestionar emociones ya que la puede cargar. Resiliencia basada en ser persona centrada, inteligente emocionalmente, orientada al logro. El ser critico puede jugarle una mala pasada porque lo puede llevar a callar y acumularle frustración. debe haber un equilibrio.
7. Cuales valores personales jugaron un papel importante en el logro de resultados?	Comunes rojas: Creer en sí misma, ser responsable y sacar adelante las cosas, capacidad de recomponerse (retrospección), compromiso y persistencia, compromiso con la Organización, quererle a sí misma, trabajo duro con disciplina y compromiso (dinamiza la energía pero puede generar sobreuso y generar enfermedad), balance vida - trabajo, todos los autos (autoestima, autoconfianza, autoimagen)
8. Qué creencias apalancaron el cambio y que creencias lo obstaculizaron?	Creencias apalancadoras de desarrollo: varios lideres y varios cambios generan desarrollo, aprender lo estratégico me permite ser menos operativo, el que expresa sale mal librado, ser perfeccionista es positivo, pero le puede jugar mala pasada porque frente a la carga de trabajo no puede defraudar a los demás. Liderazgo, perfeccionismo, experiencia, familia que impulsa, ser mujer implica mas esfuerzo, ser critico, estratégico, valentía gerencial. Creencias obstaculizadoras: el temor, el miedo al fracaso. Bajo nivel de madurez para aceptar retos

9. Qué papel jugó el líder en este proceso?	Fundamental por el apoyo, por la claridad frente al cambio, por el respaldo Comunicación y ser claros genera menos ansiedad, menor susto de asumir el cambio Acompañamiento El querer agradarlo Claridad en lo que el líder espera de cada quien Conquistar al líder Perseveración que anima al jefe Reconocimiento del jefe y de la flia Escucha
10. Qué papel jugó el equipo y/o las relaciones en este proceso?	Apoyo en el proceso, comunicación y apertura a la escucha, relaciones cercanas y tranquilas, aconsejar, La escucha fue sobre personas que les brindaron apoyo y que tenían experiencia en los cambios. Proceso individual pero respaldo apoyo y acompañamiento El tema de culturas diferentes genera diferencias y cosas complejas Escucha y motivación Papel de confidentes Reconocimientos de usuarios (pacientes) y pares

PREGUNTAS	OBSERVACIONES FOCUS GROUP
1. Cuáles fueron los elementos determinantes en el logro de los resultados en esta experiencia de cambio?	Apoyo y acompañamiento de la compañía, líderes y familia. Relacionamiento, retos y nuevas oportunidades y más campo de acción. Aprendizaje. Actitud de ver el lado positivo al proceso al reto y aventura. Ganas de crecer, superación. Tener metas claras futuro Buen clima, Seguridad en sí mismo, confianza Arriesgarse a nuevas costumbres Hacer bien su trabajo Fe Acompañamiento por pareja
2. De la gestión emocional individual o grupal, qué elementos apalancaron el cambio y qué elementos lo obstaculizaron?	Confianza y respaldo de la familia, sentir el nuevo rol como parte de su vida cotidiana. Apertura a lo que se viene. Por apertura por los retos, ser tomada en cuenta, y continuar con relacionamiento. Disposición al aprendizaje Metas claras Acompañamiento y cultura de esta Cia (facilita el proceso de adaptación) Salir de la zona de confort Obstaculizaron apegos a personas, equipos, ciudad, familia. Temor a cambiar por salirse de la zona de confort Incertidumbre y Temor Jefes con estilos diferentes al acostumbrado Estrés que le produce diferentes situaciones No sentirse entendida, no conocer el país, no entender el idioma Somatizar el estrés en enfermedades

3. Qué elementos motivacionales visualiza usted a nivel individual?	Reto de nueva responsabilidad, deseos y sueños Aprendizaje Ktos y nuevos procesos Crecimiento profesional Conocer nuevas pns Sentirse util para la Cia desde el rol Exploracion de cultura q se vive en diferentes formas Ser pionera Dllo de si mismo Proyecto de vida Amor a la profesion: hace lo que le gusta Estar con l+B6a pareja Disposicion o ganas de hacer su labor aventura
4. Qué rasgos permanentes de comportamiento se repitieron de experiencias pasadas o qué comportamientos cambiaron radicalmente en esta experiencia.	Jubilacion Apertura al cambio desde los aprendizajes, actitud positiva (dada por el acompañamiento) y abierta a los nuevos aprendizajes Confianza frente a ellos y la Org, compromiso y adaptabilidad Enfretarse a nuevos retos Querer calidad de vida mejor El cambio de paises hace ver q le gusta la aventura y el reto
5. Qué habilidades o conocimientos visualiza importantes en este proceso y cómo jugaron a favor o en contra?	Confianza que se tenían a si mismos, el kto de la Org. Afianzar ktos previos con los nuevos que iban adquirir Trayectoria en la Org Expertiz en los cargos Experiencia Estrategia de la Org Kto de sí mismo Entendimeito hacia el cambio Tener mayor alcance paratrabajar El trabajo en equipo contribuye a hacer mejor las cosas Intuición q le favorecio el proceos de cambio El no cococer el pais y el idioma le jugaron en contra El kto de la labor que a ella le gustaba hacer
6. Qué competencias visualiza importantes en este proceso y cómo jugaron a favor o en contra?	Adaptabilidad, flexibilidad, aprender y desaprender Dllo de si mismo y de otros Orientacion al logro Inteligencia emocional Tolerancia a la frustracion Comunicación con todos los actores Relaciones interpersonales Disposicion para asunir nuevos retos, aceptacion al cambio Ktos en el tema, seguridad La proyeccion Empatia

7. Cuales valores personales jugaron un papel importante en el logro de resultados?	Compromiso Confianza (auto), autoestima Humildad Calidez Relacionamiento Disposición, actitud positiva Desarrollar mas kto Amistad y confianza q genereba Disposicion al cambio Empeño en hacer bien las cosas Responsabilidad Superacion Ganas y actutud positiva AMOR por lo que hace
8. Qué creencias apalarcaron el cambio y que creencias lo obstaculizaron?	Fe (creencia en ser superior), espiritualidad Creer en la Cia Todo sucede por algo y es para mejorar Experiencia y aprendizaje que tienen da capacidades Creer en ellos mismos, autokto y autoconfianza Ver el cambio como un reto como algo positivo y no como perdida
9. Qué papel jugó el líder en este proceso?	Fundamental por el apoyo, por la claridad frente al cambio, por el respaldo Comunicación y ser claros genera menos ansiedad, menor susto de asumir el cambio Acompañamiento El querer agradarlo Claridad en lo que el lider espera de cada quien Conquistar al lider Perseveracion q anima el jefe Reconocimiento del jefe y de la flia Ecucha
10. Qué papel jugó el equipo y/o las relaciones en este proceso?	Apoyo en el proceso, comunicación y apertura a la escucha, relaciones cercanas y tranquilas, aconsejar, La escucha fue sobre personas que les brindaron apoyo y que tenian experiencia en los cabios. Proceso individual pero respaldo apoyo y acompañamiento El tema de culturas diferentes genera difreencias y cosas complejas Escucha y motivacion Papel de confidentes Reconocimientos de usuarios (pacientes) y pares

El objetivo de este trabajo es identificar cuáles son los elementos comunes que se evidencian en las personas que superaron procesos de cambio en particular (de acuerdo a la muestra), en cada uno de los ítems investigados. No se pretende abarcar todos los que existen además de imposible. Estos elementos los consideraré como la base para definir estrategias de Adaptabilidad en las personas dentro las Organizaciones y generar cultura adaptativa frente a procesos de cambio.

De los elementos comunes que se destacan en los grupos focales están los⁸⁷ siguientes elementos por cada pregunta del instrumento:

Preguntas y elementos concluyentes desde los Focus Group

Son elementos determinantes en el logro de los resultados en experiencias de cambio

- Confianza en la empresa y/o sus líderes
- Recibir claridad por parte de la Organización de por qué se da el cambio y la forma en que impacta personalmente, como equipo y como sistema.
- Apoyo a personas que viven el cambio por parte de líderes en el trabajo (jefes y personas de Gestión humana), pareja o familiares.
- Resaltar factores motivacionales fuertes
- Tener competencias apalancadoras de procesos de cambio.
- Adecuado relacionamiento
- Clima Organizacional positivo
- Experiencias de Fe: creer en ser superior, creer en que las cosas suceden providencialmente, creer que las cosas pasan por propósitos superiores.

Elementos apalancadores y obstaculizadores en el proceso de cambio:

Obstaculizadores:

- Incertidumbre y desconocimiento
- Miedo al error

- Pérdida de imagen social
- Estructura de personalidad que genera estrés y somatiza en enfermedades
- Poco control emocional
- Apegos
- Estilos de liderazgo diferentes a los acostumbrados

Apalancadores:

- Expresar las emociones: valentía gerencial: expresar en los niveles de la Compañía pertinentes
- El apoyo familiar y de amistades
- El reconocimiento
- Sobreponer el sentido de reto a las emociones
- Autoconfianza, autoconocimiento: qué tengo y qué no tengo.
- Indagar y documentarse sobre el cambio

Elementos motivacionales en el proceso de cambio:

- Crecimiento personal y/o profesional: aprendizaje, amor a la profesión: hacer lo que le gusta, alcanzar los sueños
- Motivos de supervivencia: temor a perder el trabajo
- Proyecto de vida: ver en el cambio aportes para el proyecto de vida
- Sentirse útil
 - Deseo de reconocimiento
 - Deseo de experimentar cosas nuevas

- Orientación al logro, sentido de reto.
- Tener gente a cargo
- Frustración como elemento motivacional que aflora el reto
- Deseos y sueños
- Relacionamiento: contacto con la gente, conocer nuevas personas.

Habilidades o conocimientos importantes en el proceso de cambio:

- El conocimiento y dominio técnico previo hace posible enfrentar el cambio.
- El conocimiento de la organización y su estrategia
- Habilidad para gestionar las emociones y comunicarlas.
- Estar convencido de lo que se sabe, apalancado en la autoconfianza.
- Trabajar en equipo y la calidad de las relaciones facilitan la adaptación
- La intuición

Competencias importantes en el proceso de cambio:

- Pensamiento analítico
- Orientación al logro
- Liderazgo de equipos
- Aprender y desaprender
- Desarrollo de sí mismo y de otros
- Inteligencia emocional
- Tolerancia a la frustración

- Tolerancia a la incertidumbre
- Comunicación con todos los actores

Valores importantes en el logro de resultados del proceso de cambio

- Creer en sí mismo, quererle a sí mismo (autoestima, autoconfianza, autoimagen)
- Compromiso con la Organización y consigo mismo
- Ser responsable y sacar adelante las cosas
- Capacidad de recomponerse, compromiso y persistencia
- Disciplina
- Superación, ganas y actitud positiva, amor por lo que hace

Creencias apalancadoras y obstaculizadoras:

Creencias apalancadoras:

- Creer en la Ética de Organización y el cuidado que tiene de las personas
- Creer en la propia capacidad
- Creer en un ser superior
- Creer y asumir el cambio como experiencia de aprendizaje
- Creer que el éxito se consigue con persistencia

Creencias obstaculizadoras:

- Miedo a equivocarse y a ser señalado
- El miedo al fracaso
- Tomarse las cosas de manera personal

- Impopularidad por expresar opiniones contrarias o desacuerdos
- Asumir que el cambio requiere excesiva inversión de energía que desequilibra
- Visualizar el proceso de cambio como pérdida en términos absolutos
- Visualizar riesgos como inminentes e intolerables

Papel del líder en el proceso de cambio:

- Acompañamiento, guía, apoyo en el proceso de cambio.
- Generar propósito de equipo
- Comunicación y claridad
- Gestión emocional propia, de las personas y el equipo
- Alinea el proceso de cambio con el desarrollo de las personas (en el uno a uno)

Papel del equipo y/o las relaciones en el proceso de cambio:

- Red de relaciones para apoyo, reconocimiento y cariño que apalancan el proceso
- Desahogarse en momentos de presión
- Cultura que favorece el trabajo en equipo

Estos elementos constituyen parte del trasfondo que se debe intervenir para apalancar procesos de adaptabilidad en las personas. Si trasladamos estos elementos a la gráfica de Gestión del Cambio (girada para facilidad en la enumeración), podríamos resumirlos en los siguientes:

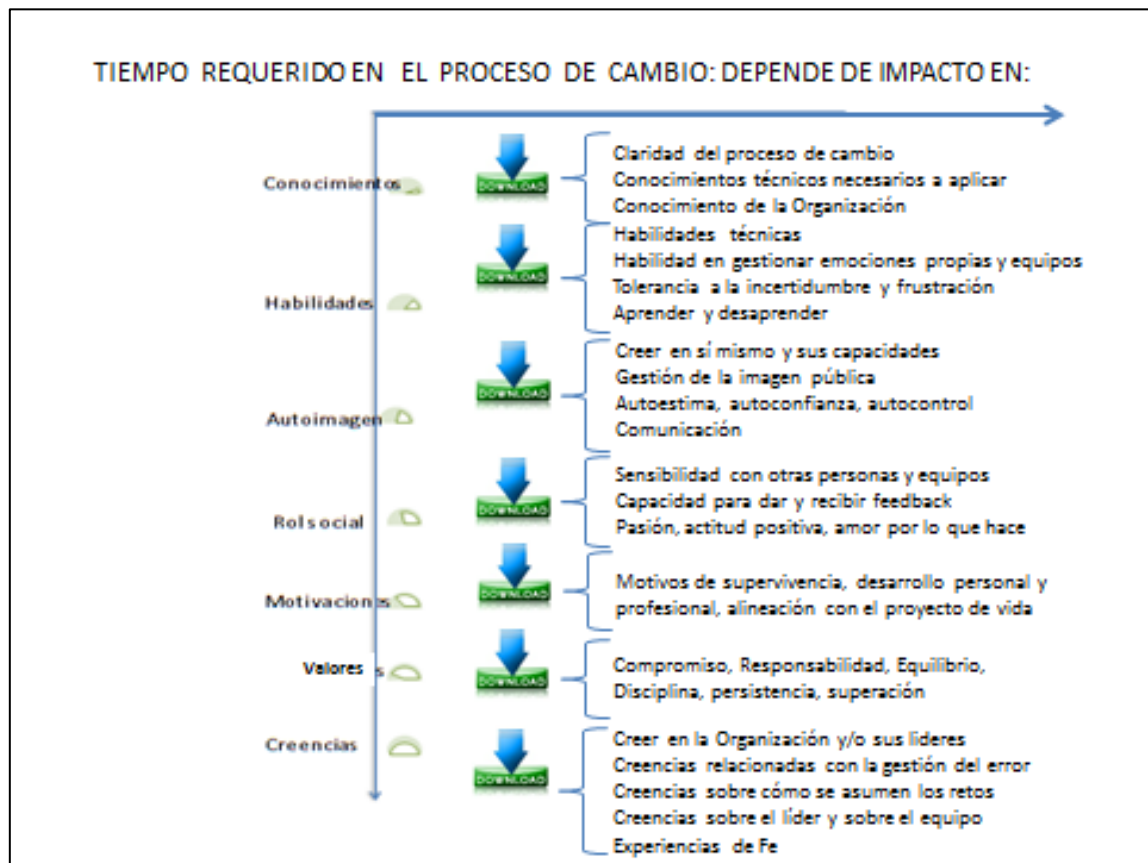


Figura 11: Tiempo requerido en el proceso de cambio

Fuente: Elaboración propia

4.4. Elementos contruidos desde el world café

Si transformamos estos insumos en elementos de acción o estrategias para Gestión Humana y la Organización, podríamos enumerar los siguientes en el marco de los procesos principales de Gestión Humana:

- Incorporar herramientas predictivas de comportamientos como Tolerancia a la incertidumbre, Tolerancia a la frustración, Visión positiva, Innovación.
- Incorporar en los procesos de selección personas con altos niveles de autoestima, autocontrol, automotivación.
- Retroalimentar a los seleccionados con las principales áreas de fortaleza (reconocimiento de ellas y solicitud de uso) y oportunidades de mejora. Y determinar el nivel con plan de desarrollo de aspectos que la empresa catalogue como foco objetivo de adaptabilidad, tales como comunicación asertiva, valentía gerencial, gestión de imagen pública, trabajo en equipo.
- Retroalimentar a jefes inmediatos a carga de motivadores principales en personal seleccionado para saber cómo se influencia y moviliza
- Retroalimentar a jefes inmediatos a carga de proyecto de vida para saber movilizarlo y alinearlos con procesos de cambio.

Proceso de comunicación: Este proceso, en cabeza de líderes con influencia, validadores y jefes inmediatos, apoyados por el área de comunicaciones debe tener en cuenta comunicar de forma oportuna a diferentes públicos, aspectos relacionados con el cambio como:

- Razonabilidad, en qué consiste el cambio, hacia donde se quiere llegar, significados que trasciendan el hacer y den propósito de equipo
- Avances del proceso y actualizaciones

- Mensajes sobre victorias tempranas
- Evaluación del proceso de cambio y realineaciones necesarias
- Evidenciar procesos de crecimiento y aprendizajes personales y de equipos
- Resaltar de los procesos de cambio los aprendizajes y desarrollo de competencias
- Alinear aprendizajes con proyecto de vida

Proceso de entrenamiento / formación: verificar y asegurar que el personal cuente con:

- Los conocimientos técnicos necesarios para el proceso de cambio
- Conocimiento de la Compañía: su visión, sus retos, sus desafíos con relación al entorno que maneja y la relación con el proceso de cambio
- Diseñar los planes de entrenamiento necesarios para que el personal tenga toda la capacidad de enfrentarse al cambio con las habilidades y competencias que este requiere. Estos diseños con la andragogía y didáctica necesaria, pero adicional con el involucramiento de jefes inmediatos quienes serán los que demanden la aplicación de lo aprendido desde el puesto de trabajo, vinculen a los indicadores de gestión definidos y adicional, sean los garantes de que el aprendizaje fue significativo.
- Procesos de formación en el ser: inteligencia emocional, gestión emocional, tolerancia a la incertidumbre y frustración
- Procesos de formación en el ser para Líderes con énfasis en gestión emocional de equipos, desarrollo de equipos, mentoría y desarrollo de personas, aprender y desaprender.

- Formar y entregar herramientas a líderes para saber alinear procesos de⁹⁵ aprendizaje, con motivadores y proyecto de vida en sus colaboradores.

Procesos de desarrollo y Bienestar del empleado

- Desarrollar la capacidad de dar y recibir feedback
- Fortalecer el relacionamiento positivo y trabajo en equipo (acuerdos como equipo, nivelación de expectativas entre jefes y colaboradores, conversación permanente.
- Fortalecer y gestionar el clima organizacional
- Los jefes inmediatos deben solicitar mínimo una vez al año, una práctica que mejore rutinas, procesos en el trabajo
- Promover la polifuncionalidad, las pasantías y los intercambios entre áreas para desarrollar perfiles más integrales, sistémicos y estratégicos
- Exposición al error como medio de aprendizaje
- Programas de reconocimiento con foco en flexibilidad y adaptabilidad
- Afianzar y resaltar la persistencia para alcanzar resultados (fomentar el comportamiento)
- El área de Seguridad y salud en el trabajo deberá acompasar estrategias que gestionen el estrés en las personas y que midan los niveles de carga de trabajo para regularlos y así evitar somatizaciones y enfermedades
- Gestionar el desempeño a través de la retroalimentación permanente. Abrir posibilidades de retiro de personas que no tienen buen desempeño, buen

relacionamiento, trabajo en equipo o personas que no puedan desarrollar su⁹⁶ proyecto de vida dentro de la Organización.

- Privilegiar estructuras flexibles y el tránsito de las personas por ellas.
- En la medida que las personas experimenten procesos de cambio y los vivan como positivos, reconozcan su crecimiento y perciban el cuidado que tiene la organización por las personas, los aceptaran valoraran y apalancaran.
- Generar estrategias que movilicen la confianza del empleado hacia la Organización: esto podría hacerse explorando cuáles son los momentos de verdad que vive el empleado a través de los procesos de Gestión Humana, desde que es reclutado y en todo su ciclo de vida en la Compañía, haciendo presencia con respuestas claras, honestas y oportunas que profundicen la relación y conexión emocional de ambos en esos únicos momentos. Esta estrategia, además de generar confianza crea retención.
- De acuerdo a lo anterior los indicadores de gestión del talento humano deben, no sólo orientarse a cobertura, y satisfacción, sino también monitorear cómo se desarrollan esos momentos de verdad y la efectividad en la creación de confianza. (Independientemente que las respuestas para los requerimientos del empleado sean positivas o negativas)
- La anterior estrategia debe ser ejecutada por los jefes inmediatos, como protagonistas en la conexión directa con el empleado desde el uno a uno y en la gestión desde la realidad del día a día. Este empoderamiento lo debe proporcionar y empoderar el área de Gestión Humana convirtiéndose en la sombra de ellos, para dar la información que sale de los procesos y adicionalmente, estrategias y herramientas de gestión.

- Permitir prácticas de espiritualidad que tengan significado para los empleados y que⁹⁷ lo conecten con propósitos superiores y de trascendencia.

Algunas estrategias adicionales que se podrían aplicar en el Negocio Cárnico para el desarrollo de algunos de estos aspectos son:

Contrato psicológico:

Bass definió que el liderazgo transaccional asentaría las bases de las relaciones entre los líderes y los seguidores, estableciendo las reglas y especificando las expectativas que se tienen en la relación, aclarando responsabilidades, negociando contratos y las formas de recompensas y reconocimiento para conseguir los objetivos y rendimiento esperados, mientras el liderazgo transformacional promovería el desarrollo de los seguidores desafiándolos a pensar en formas nuevas e inspirándolos a ir más allá de lo que se espera de ellos, motivándolos a mantener los valores y normas morales que serían guía de su comportamiento (Bass, 1988). El liderazgo transformacional puede elevar los valores de los empleados y mejorar la eficiencia de la organización a través de la consideración individualizada, estimulación intelectual y la comunicación que los líderes tendrían con los miembros de sus equipos (Wang & Howell, 2010; Yeh, 2008).

El contrato psicológico para el trabajador está basado en sus percepciones que surgen como consecuencia de su relación laboral con la empresa, lo que significaría que este contrato sentaría las bases de dicha relación y sería predictor del compromiso

organizacional, así como del comportamiento general de los colaboradores dentro de la⁹⁸ organización (Solanes Puchol & Martínez, 2012).

Este contrato según Reyes y Martinez, 2013, tendría que plantearse aspectos como:

- El compromiso. Éste es un factor muy importante en la medida en que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).
- La confianza. Fruto del intercambio social y de la reciprocidad, es necesaria para el buen funcionamiento de la relación laboral y gracias a ésta se desarrolla el contrato psicológico entre ambas partes. Dentro de la definición de confianza hemos de diferenciar dos componentes: la credibilidad y la benevolencia. La credibilidad nos dirá el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente; mientras que la benevolencia, es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos para la primera cuando surjan nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de tal manera que se puede entender como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y se siente motivado para buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).
- La comunicación. Fruto de este factor será el buen entendimiento entre las partes, necesario para evitar conflictos y malentendidos entre ellas, que puedan mermar la relación establecida mediante el contrato psicológico. El trabajador ha de poder

expresarse libremente, de forma que sus opiniones y/o quejas sean escuchadas⁹⁹ por su superior, sin que eso suponga ninguna repercusión negativa en su puesto de trabajo.

- La cooperación. Este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño.
- La personalidad. En el estudio de Usman et al. (2004), se analiza como la personalidad de los trabajadores afecta a la elección, la comprensión y la promulgación de los contratos psicológicos. Las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las características más relevantes a la hora de la elección del tipo de contrato conseguido tras la negociación

El jefe inmediato debe ser quien operacionaliza el contrato psicológico con apoyo del área de gestión humana y en él se expliciten aspectos que tengan que ver con el desarrollo profesional, acompañamiento de proyecto de vida con el trabajo en procesos de cambio, reconocimientos y otros aspectos importantes mencionados arriba.

Capítulo 5

5.1. Conclusiones

- A. Considero que la una de las más importantes conclusiones se basa en una cita de Humberto Maturana: “Así pues, frente al modelo mental descrito, otro alternativo es que nosotros no vivimos realmente en el mundo. Vivimos en las conversaciones que

tenemos acerca del mundo. Son esas conversaciones las que conforman nuestra¹⁰⁰ manera de observarlo, conforman lo que consideramos posible o imposible. La cuestión entonces sería no tanto dejar de hablar para actuar, sino “hablemos de otro modo”, diseñemos conversaciones de calidad que eleven nuestra capacidad de observar y por tanto de construir el mundo”. Debemos lograr crear significados comunes en la Compañía a través de mensajes veraces y coherentes, empoderando la alianza Jefe inmediato – Área de Gestión Humana. Estos significados llevados a través de diferentes momentos de verdad en la vida del emplead, puestos en común en espacios participativos y puestos en acción a través del contrato emocional, tienen la capacidad de modificar la cultura y volverla más adaptativa y flexible.

- B. La capacidad de adaptación se puede desarrollar interviniendo elementos que van desde los conocimientos, habilidades y competencias, hasta las creencias y valores que se tienen como ser humano. Esto en la medida en que encontramos en la empresa un espacio no sólo de satisfacción de necesidades básicas y de supervivencia, sino también necesidades de relacionamiento, de autorrealización y autodesarrollo.
- C. Hoy el entorno ha cambiado para las organizaciones y por ende si ellas no cambian en sus capacidades internas, no podrán supervivir. Esto hace que los empleados deban desarrollar capacidad de adaptación y flexibilidad con el reto implícito que esto trae consigo a nivel de mantenerse competente y útil para la empresa.
- D. Las estrategias que usan las empresas para mantenerse sostenibles y competitivas en el tiempo han traído consigo cambios en el contrato psicológico, pasando de un paradigma de permanencia y estabilidad en el tiempo a cambio de buen trabajo, a

cambios permanentes que vuelven imperativo el aceptar retos nuevos. Este¹⁰¹ cambio en el contrato debe estar acompañado de conversaciones y mensajes deliberados para cambiar los modelos mentales anteriores.

E. Se deben implementar estrategias que respondan a procesos de cambio más rápidos y más profundos, algunas tomadas de las nuevas tendencias de Gestión del talento humano son:

- Procesos de entrenamiento más cortos y más significativos: metodologías de Microlearnig: son aprendizajes muy focalizados, aportando la justa cantidad de contenido necesario para resolver una situación de trabajo concreta. El empleado ha de conseguir un objetivo específico y aplicable. No se trata de aportaciones pequeñas o comprimidas.
- Estrategias de social learning: se aprovecha las redes sociales para crear aprendizaje y compartirlo: creación de microblogging es decir versiones express de temas de consulta relacionados con proyectos por ejemplo, generar redes de expertos con la autorización, reconocimiento y sistema de recompensas
- Crear red de gestores del cambio y la innovación en la que de acuerdo a los elementos intrínsecos facilitadores de cambios, mencionados anteriormente, ellos sean los primeros en validar procesos de cambio y ayudar a generar mensajes apalancadores dentro de la población.

5.2. Limitaciones del estudio y proposiciones para investigaciones futuras

- A. La principal fuente de investigación son las personas y los factores individuales que apalancan o no su adaptabilidad a los cambios, por este motivo la entrevista individual se convierte en el instrumento más importante del presente trabajo, en cuanto que la cultura se conforma por esos comportamientos visibles que se van volviendo colectivos.
- B. El instrumento de la entrevista es profundo, pero no permite una muestra muy alta o representativa estadísticamente. Esto conlleva a que se plantee como muestra, una que corresponda a la tipología de los cambios más representativos en una organización.
- C. La cultura es un campo tan basto y se enmarca en las innumerables interrelaciones de las personas que la constituyen, que es importante aclarar que este estudio se hace en una cultura permeada por elementos organizacionales y de país. Por este motivo es posible que si se varían estos elementos, algunos de los elementos concluyentes no apliquen.
- D. Es importante para futuras investigaciones, tener en cuenta que la adaptabilidad en las personas la conforman elementos subjetivos, perceptuales e individuales y que en esta medida se deben definir estrategias que la apalancuen, desde lo que se va convirtiendo común y colectivo.

- E. Una de las formas más dicientes para saber si un elemento se convirtió en¹⁰³ cultura organizacional, es escucharlo de manera repetitiva en las narrativas de las personas que la conforman.
- F. Las creencias individuales determinan la forma en que una persona se comporta frente a los procesos de cambio. La cultura organizacional puede modificar estas creencias en la medida en que haya confianza en la organización y en la utilidad que las personas le vean a la nueva creencia. Este proceso sería un interesante objeto de investigación.

- Benedict, Ruth. (1934) El hombre y la cultura. Buenos aires: Editorial Suramericana
- Bonavia T., Prado V., García A., (2010) Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Recuperado de Internet en Enero de 2017. Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3294911.pdf>
- Cameron, Kim & Quinn, Robert. (1999) Diagnostico y Cambios de la Cultura Organizacional. Editorial: Addison – Wesley, Series Organization.
- Denison, D.; Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word? Advances in Global Leadership.
- Denison, D.R. y NEALE, W.S. Denison (1996) Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC.
- Denison, D. (2000) Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. International Institute for Management Development.
- Escobar J. y Bonilla F.: Grupos focales: una guía conceptual y metodológica; cuadernos hispanoamericanos de psicología, vol. 9 no. 1, 51-67. Recuperado de Internet en Enero de 2017. Sitio web: http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf

- Espinosa A., Desindustrialización a la colombiana, Revista Portafolio: Recuperado¹⁰⁵ de Internet en Enero de 2017. Sitio web:<http://www.portafolio.co/opinion/andres-espinosa-enwarth/desindustrializacion-colombiana-31534>
- Estrada J., Gonzales A., Pérez Y., (2008). La globalización y su impacto en la cultura y valores organizacionales. Medellín – Colombia
- Fiol, C.M y Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. Academy of Management Review, 10 (4), 803-813
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn? En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational desing (Vol. 1, pp. 3-27). New York: Oxford University Press.
- Jiménez C. - Contribuciones a la Economía, 2012 - eumed.net
- J Brown, D Isaacs – 2005, The World Cafe: Shaping Our Futures Through
- Lewin K. (1951) , Field Theory in Social Science Harper, New York
- Maturana H., Fundamentos del World Café (Parte I). y la relación entre conversación y acción. Recuperado de Internet en Mayo de 2017. Sitio web: <http://www.innpulsos.com/2010/12/05/world-cafe-parte-i-mas-que-un-metodo-una-nueva-mirada-al-dialogo-colectivo>
- Reyes, C.Y. & Martínez, I.(2006) Los Contratos Psicológicos: sus Efectos en los Resultados de las Organizaciones (Doctoral dissertation, Tesis. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena, España).
- Schein, E. (1982) Psicología de la Organización. México: Prentice hall.

- Schein, E. (1988) La cultura Empresarial y Liderazgo, Barcelona: Editorial Plaza & Janes. 17.¹⁰⁶
- Senge, P.(1994). La quinta disciplina. Editorial Granica
- Senge, P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G.,Smith B., (1999). La danza del cambio, Copyright 2000 para América Latina por Editorial Norma, Apartado 53550, Bogotá - Colombia
- Senge, P.,Cambron N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A,, (2000). Escuelas que aprenden, Primera edición en castellano para América Latina: abril de 2002 @ Editorial Norma, 2002 Apartado 53550, Bogotá - Colombia
- Shirivastava, P. (1983). Atypology of organizational learning systems. Journal of Management Studies,20 (1), 7-28
- Tomas M. y Rodríguez D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. Revista Iberoamericana de Educación n.º 49/1, 3 – 5

Apéndices

Apéndice A

Participante # 1: Entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad (S.

Osorio, Comunicación personal, Marzo 25 de 2017)

1. Por favor narre una experiencia de cambio impactante para usted?

En mi anterior empresa del sector de Alimentos, inicie con un jefe. Mi rol allá era un rol operativo de recursos humanos a la antigua, temas administrativos, administración de personal, realmente yo cumplí muy bien el rol y estaba muy adaptado en ese momento al funcionamiento de la compañía, pero tuve un cambio de jefe un año después de haber ingresado, este jefe traía una visión mucho más estrategia, mucho más de visión de negocio. Fue muy positivo desde ese punto de vista porque era ampliarme la mente no sólo temas operativos de recursos humanos, sino verlo desde una visión estratégica, más de ser un asesor como tal, pero eso también tuvo un impacto desde los roles que tuve que desempeñar. Hubo momentos donde se me asignaron 2 roles, eso generó un tema de carga laboral bastante alta y adicionalmente el estilo de liderazgo del jefe era muy voluble en algunos momentos: era que te motivaba y te llevaban a hacer las cosas muy bien, pero en otros momento no era motivante, muy de regañar muy de putear, de que nada está bien... Entonces digamos que fue un proceso chévere porque es bueno tener todo esos tipos de

estilos, estar en esas situaciones de presión realmente fue positivo porque me¹⁰⁸ ayudo a crecer mucho como persona y profesionalmente.

2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con quién (es)?

Emociones, sí, generó muchas emociones. Inicialmente o durante mucho tiempo habían emociones en las que yo me sentía muy retado y la verdad a mí me gusta sentirme así, eso me llevaba a un nivel de exigencia muy alto, pero digamos que habían momentos que me sentía muy desmotivado por la falta de reconocimiento por parte del jefe. Posteriormente hubo un reconocimiento económico, eso fue algo positivo pero digamos que uno no se llegaba a llenar totalmente porque al final había mucha presión, se generaba mucho estrés, habían muchas sensaciones de inconformidad respecto a todo, fuera bueno o lo que hicieras, siempre había una sensación de inconformidad y de alguna manera era algo muy frustrante. Ese tipo de emociones las manejaba mucho en los momentos que estaba en la empresa muy internamente, realmente no expresaba eso ante mi jefe, aunque yo si era el más crítico del equipo, no afloraba todo eso porque al final eso termina siendo incómodo y digamos el que siempre cuestiona normalmente no está bien visto por el jefe. Pero cuando encontraba un tema, buscaba desahogarme mucho con mi novia que ahora es mi esposa, realmente hablábamos mucho de ese tema yo le decía “esto no me llama la atención”. En la empresa yo tuve un compañero, más que un compañero es un buen amigo de la vida, él y yo estamos juntos cuando yo llegue a La empresa, él llegó también al poco tiempo y los dos tuvimos el mismo cambio del jefe, entonces él tenía

el refugió en mí y viceversa y nos llamábamos: “no hermano esto no , ya nos¹⁰⁹ pusieron esto así de hoy para hoy , no esto tan complejo, no... esto está muy verraco, no, mire otra vez nos vaciaron”, era un desahogo que teníamos mutuamente.

3. Cuál era el motor que lo impulsaba a usted para sacar adelante los resultados?

Había muchos motores, pues realmente yo sobre esa experiencia aunque hubo momentos que fueron incómodos, siempre trato de rescatar lo positivo. Para mí uno de los principales motores era el aprendizaje; Y quien era mi jefe, el mismo me decía que el primer año iba a ser muy duro: “vamos a trabajar muy duro, pero lo que vas aprender con esto, te va a llenar de una experiencia muy buena y te va a servir para la vida”. Tenía toda la razón todo el tema de liderar, de llevar la compañía a un proceso de transformación, la compañía muy chapada a la antigua en todos sus aspectos, entonces empezar con el proceso de transformación de estructuras, personas, perfiles, de cambiar procesos, todo eso fue muy valioso. Ese tema del conocimiento era uno de los principales motores, adicionalmente desde el tema de supervivencia, indudablemente hay un tema de trabajo que es muy importante. Uno a veces siente como el temor de quedarse sin trabajo además estaba en una situación muy particular era que estaba pagando un apartamento con mi esposa, estábamos en los planes de casarnos, digamos que por más que uno pensara “que bueno cambiar de trabajo”, no era una posibilidad que uno dijera lo voy hacer ya!, me voy a tirar al ruedo y busco....” No, había un tema de supervivencia importante como tal, para afrontar ese tema de cambio.

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el¹¹⁰ proceso de adaptación al cambio?

Influyeron de manera positiva dos aspectos: el conocimiento que yo tenía de la organización, de los procesos, de las personas dentro de la empresa. Y llegó un jefe nuevo con un equipo nuevo, ellos no conocían nada de la organización y encontraron en mi un conocimiento importante de todo, al momento de ellos iniciar un proceso de cambio, había un tema de conocimiento previo que era muy valioso para poder iniciar ese proceso; adicionalmente a eso yo venía manejando de manera de parcial unos procesos de relaciones laborales, tenía un buen relacionamiento con los asesores laborales externos y digamos en ese aspecto, quien era mi jefe encontró una habilidad o una fortaleza en el conocimiento en todos esos temas de relaciones laborales y ahí fue donde me colocó ese doble rol y me dio la tarea de manejar todos los temas de relaciones laborales a nivel nacional. Siento que esas dos situaciones particulares me ayudaron en todo ese proceso como tal.

¿Es decir que te sentías competente frente al cambio que tenías que afrontar? Yo me sentía muy competente, aunque ellos manejaban un tema de criticar mi trabajo y cuestionar la gestión que yo hacía, pero yo les decía que no estaba de acuerdo que se cuestionara mi trabajo. Ellos decían por ejemplo: “bueno, este año no hicimos nada, pero tenemos un mes para demostrar que sí haremos algo, sino hay que tomar decisiones”, yo les decía, “si hay que tomar decisiones, tomen decisiones, pero me siento cuestionado y no estoy de acuerdo con eso”, siempre consideré que hice las cosas muy bien y que tenía las competencias y era competente.

5. Desde su concepto hubo un líder que influenciaba la situación? Y qué papel jugó en¹¹¹ el logro de resultados?

Hay de los dos lados, yo sentía que en momentos mi jefe me influenciaba de manera positiva pero que también me influenciaba de manera negativa ¿cómo? Muchas veces era muy voluble, de momentos te motivaban, te decían “buen trabajo, esto quedo muy bien hecho, esto se hizo perfecto”, pero habían momentos donde te cogían en una reunión con todo el equipo y podían barrer y trapear contigo criticando la gestión, el trabajo, las decisiones que se tomaban; era un tema muy complejo, era como un tema de amores y desamores, tu podías estar en momentos bien con tu jefe y en momentos tu veías la llamada y yo decía “ahora por qué me van a regañar?”, sin ni siquiera saber para qué era la llamada.

¿En general ese ser voluble de tu jefe fue positivo o negativo, como lo catalogarías? Me pareció un tema negativo, yo personalmente digo “si yo algún día estoy en una posición de líder en gestión humana, yo ya tengo en mi mente que desearía no ser como él, porque realmente uno debe ser autentico, ser consistes con la forma que lidera uno su equipo. Básicamente lo que cuestionaba era que su estilo de liderazgo dependía de su estado de ánimo, ahí es donde se pierde la consistencia cuando tú te levantas y peleaste en tu casa o estás enojado y llegas a tu equipo y te descargas... ese realmente es una situación no es positiva para un líder y que realmente influye de una manera negativa para tu equipo.

6. Desde su concepto cómo fue el relacionamiento alrededor de la situación? Esto qué papel jugó en el proceso de cambio?

Era muy particular, habían momentos en los que yo me volvía, por ser el que más¹¹² tiempo llevaba en la empresa, con mis pares (algunos de ellos ingresaron posterior al ingreso de mi jefe), porque parte de todo ese cambio que se dio en la organización fue incluir nuevos jefes de recursos humanos en las diferentes plantas, y digamos, que yo por ser el más antiguo, ellos veían en mi un apoyo, de decir “¿esto cómo se hace?”. A mi ese tema de relacionarme con ellos me ayudó a crecer mucho, a entender las emociones de ellos, que de momento se sentían frustrados y demás, a seguir aprendiendo mucho de los procesos, ya que ellos eran expertos en cosas que yo desconocía, unos eran psicólogos, me ayudó mucho aprender de otros procesos. Básicamente había un tema que era mi sentido de responsabilidad, independientemente de los cambios en el equipo, yo al final siempre era cumplidor de todo, me la llevo bien con el equipo que me hacía afrontar de manera positiva el cambio. Era más un tema propio un tema interno que me llevaba a sacar adelante el proceso, sí era más un tema de relacionamiento con el equipo, de soporte, de apoyo con ellos y viceversa. También había una persona que venía desde antes, y con él había un tema de desahogo y decir “esto no funciona, quien es capaz de decir al jefe no nos metamos en eso que es para embarrarla”, como así de ese estilo, como un desahogo entre un par de personas que llevábamos mucho tiempo y éramos como amigos... pero más allá de eso, no creo que el equipo como tal allá generado una influencia para el tema de cambio, de decir “esto me aportó mucho!”, no.

**Participante # 2: Entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad (S. Arias,
Comunicación personal, Abril 7 de 2017)**

1. Por favor narre una experiencia de cambio impactante para usted?

El proceso de cambio que vivimos fue en el 2012 un proyecto que se llamaba visión-distribución en el que íbamos a cambiar el estilo de ejecución que tenía la parte comercial. Pasamos de trabajar con las marcas que tenía La Compañía a unificar el trabajo con las demás marcas de los otros nit's, donde se vinculaban los diferentes equipos en este caso, el de la marca Rica y la marca Zenú y para eso necesitaban buscar unos estilos de dirección definidos de acuerdo al perfil que la empresa estaba buscando.

Me impactó mucho porque obviamente genera mucha zozobra, saber si uno va a quedar o no, si su perfil va a estar, había mucha ansiedad más porque en todo ese ir y venir a pesar de que la empresa tenía despliegues con nosotros, entre todos se generaban rumores: venían unas condiciones, se iban otros, pero no había nada cierto, eran más supuestos que hacíamos. Se generó algo muy particular y fue que entre todos apostábamos a ver quién quedaba en los puestos, porque la idea era organizar los canales: un canal independiente, canal tradicional, canal alternativo y para eso cada uno miraba las competencias del otro. Entonces cada uno hacía las apuestas, eso generaba un poco de susto saber que uno no quedaba o algo. Además también

está el autoestima que influye, porque quizás uno dice yo me preparo¹¹⁴ académicamente, la experiencia, me preparo laboralmente, eso empieza a sumar.

2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con quién (es)?

Te cuento que en ese año en particular fue un año de mucho aprendizaje. Cuando se hizo el cambio fueron cosas muy positivas porque se filtró una información que me dijeron: “dentro de la calificación que dio la compañía vos sos una de las líderes que primero puntúan”, entonces eso a mí me generó mucha gratificación e internamente yo me sentí retada, satisfecha y valorada en esa parte fue supremamente bacano, porque creyeron en las competencias que yo tenía y las identificaron; pero paso algo muy particular que cuando arrancó el proceso y empezamos con los equipos, el equipo estaba como muy desigual: tenía equipo muy maduro de gente que llevaba 20-25 años en la compañía y gente que apenas estaba arrancando, entonces tenía una mezcla entre más o menos 14 personas cuando arrancamos, entonces eran muy diferentes, cada una de las diferentes personalidades del equipo, y se salía como de lo normal que yo venía trabajando. Yo venía trabajando con gente muy profesional y de mucha experiencia y entrar al equipo personas con una personalidad un poco inmadura (que eso era lo que yo evaluaba) donde apenas estaba todo mi desarrollo comercial para trabajar, pero sin embargo para mí fue un reto también y las emociones, cuando no se dan los resultados, da impotencia, da tristeza, cuando se es juzgado por los miembros del equipo. Por ejemplo yo me enferme en esa época bastante, me salieron enfermedades a raíz del estrés que de pronto no pude manejar en su momento; fue

un año donde hubo mucho trabajo , esfuerzo, retos , tristezas pero también¹¹⁵ alegrías. Yo soy una persona que no tiro la toalla muy fácil. Yo siempre que tengo algo como intrínseco como en mi corazón nunca lo guardo, siempre lo expreso: cuando tengo una insatisfacción con alguien, cuando tengo que decirle algo a alguien siempre voy donde esa persona o pido ayuda, pero no me quedo con eso.

3.Cuál era el motor que lo impulsaba a usted para sacar adelante los resultados?

Yo pienso que mi motor siempre ha sido la familia para todo, pero en este caso en particular, el tema es que si a ti te escogieron por encima de varias personas, no quieres quedarle mal a las personas que te escogieron; entonces quieres lograr los mejores resultados y demostrarle que no se equivocaron, para mí era un reto demostrarle a las personas que yo si era muy buena y que mi estilo de dirección si era el adecuado para lo que ellos estaban buscando. A pesar de que hay veces se sufre o se quiere tirara la toalla, yo siempre decía que tenía que sacar el equipo adelante, me tengo que adaptar, tengo que aprender a querer la otra marca porque quizás cuando vos estas enseñado a manejar una marca líder y coges una marca donde hay que posicionarla, donde hay que lograr que el quipo llegue a los niveles y tener al menos un promedio, es donde se generan estrategias y eso era lo que me motivaba: de pronto a lograr que el equipo cogiera los niveles que necesitábamos y ser como el motivador y desarrollarlos a ellos para tener las competencias que fueran... eso era lo que me motivaba.

¿El tener responsabilidad de personas también generaba motor?

Sí obviamente, no es lo mismo que te digan: manejas 3 personas a manejar 10 o 14.

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el¹¹⁶ proceso de adaptación al cambio?

Las competencia básicamente que se dan son de pensamiento sistémico, saber que tu como jefe, lo que hagas impacta a un grupo de personas, eso hace que te retes cada vez más. La habilidad de comunicación, una comunicación asertiva y clara hace que las personas tengan claro la meta, el objetivo, el logro, la comunicación asertiva para mi es supremamente importante. También tratar de detectar en el equipo las habilidades individuales para poder masificarlas y colocarlas como habilidades colectivas en el equipo, lo que el líder logra colocar, en beneficio del grupo, porque no todos tienen las mismas competencias, para poder tener unos logros extraordinarios. Creo que esa es una gran habilidad que debe tener un líder.

¿Esas competencias siempre estuvieron a favor del proceso de cambio o hubo un momento en el que no te sentiste motivada?

También hay altibajos, hay momentos críticos y difíciles donde no encuentras tampoco las habilidades del equipo, eso hace que te genere impotencia, que tengas que volver a replanificar las cosas, o buscar otras maneras de adaptarse o recursividad de buscar las otras cosas, porque se dio mucho que habían muchas personas que tenían las habilidades y competencias supremamente desarrolladas, como otras que no las cogieron, y en el camino también nos tocó tomar decisiones y eso afecta la labor del líder, hace que se den los resultados.

5. Desde su concepto hubo un líder que influenciaba la situación? Y qué papel jugó en¹¹⁷ el logro de resultados?

Básicamente yo creo que en ese momento mi jefe incluso me influencio negativamente, porque él me decía que yo no necesitaba trabajar. Cuando él arrancaba y me decía que no necesitaba trabajar, para mí eso se me volvió un arma de doble filo: para demostrarle que en su equipo podría ser la mejor, eso hizo de que fuera contraproducente, a pesar de que yo tomara la decisión de retirarme de la compañía yo decía me tengo que aferrar y ser una de las mejores líderes de la empresa.

6. Desde su concepto cómo fue el relacionamiento alrededor de la situación? Esto qué papel jugó en el proceso de cambio?

Es fundamental la relación que se maneje entre colaboradores – jefes y también entre los mismos pares. Para mí era supremamente motivador porque en su momento era la única mujer entre 6 o 7 hombres que habían y el nivel de confianza , el cariño y las expresiones de reconocimiento, eso hace que uno sienta lealtad ante la compañía entre sus compañeros, se rete hacer las cosas, que te tenga esa credibilidad , confianza, que actúes con coherencia y responsabilidad hace que uno siempre trabaje en un equipo unido y para mí era supremamente motivador trabajar con mis compañeros de la mano hacia el resultado .

Apéndice C

Participante # 3: Entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad (M.

González, Comunicación personal, Mayo 2 de 2017)

1. Por favor narre una experiencia de cambio impactante para usted?

El proceso de cambio impactante ha sido pertenecer a un proyecto de la compañía (el proyecto bambú) donde integran todos los nit's del grupo. Es bastante importante porque es el primer proyecto que se hace con estas condiciones, ha sido encontrar culturas diferentes porque todas las empresas tiene sus culturas, ha sido un choque de culturas, de diferentes formas de trabajos y que eso de una u otra forma nutre en ver diferentes aspectos observadores dentro de ese proyecto.

¿Qué ha implicado para vos este proceso de cambio? Ha implicado adaptabilidad desde todos los frentes, personal y sobre todo laboralmente, porque cuando yo me enfrento a diferentes culturas tengo que empezar a mirar cómo estoy yo frente a ellas y cómo debo empezar también a compenetrarme para que ese trabajo sea mucho mejor; es complejo, es muy duro, pero siento que el objetivo es aprender, partiendo de ahí es mucho fácil. El otro tema es que la cultura de donde yo vengo es de trabajo con la gente, mucha socialización y de conversar, por ese lado ha sido fácil porque no tenemos como barreras en el tema de integrarnos con los demás, esa parte ahí ha sido positiva.

¿En este proyecto cambiaste de jefe, compañeros, lugar de trabajo? Cambio¹¹⁹
todo, yo muy jocosamente lo digo es haber estado en el cielo y haber pasado
como al infierno, lo digo muy jocosamente porque cuando te mueven de la zona
de confort es muy complejo y se vuelve muy difícil: cambie de oficina, cambie de
jefe, integrarse con otros compañeros, con otras formas de pensamiento y de
trabajo, eso se hace complicado, sin embargo ese es el reto, el reto es uno
integrarse a esos otros equipos y uno poder aportar.

2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con
quién (es)?

Fueron emociones duras, hubo momentos de llorar, rabia, de sentirse
descompensando, de decir: “sí valdrá la pena todo esto?”. Sin embargo allá en el
punto de trabajo donde estaba anteriormente, siempre encontraba una persona
que me apoya, mi exjefe me ayudó mucho en el tema de que siempre me
alentaba, un compañero muy especial, que se llama Juan José también lo hizo;
cada que me sentía un poco baja o iba a tomar decisiones trascendentales siempre
buscaba el apoyo de estas personas, basándome también en sus experiencias y
buscando una imparcialidad ante las situaciones que se me presentaban, eso
también me ayudó mucho.

3. ¿Cuál era el motor que lo impulsaba a usted para sacar adelante los resultados?

Desde hace muchos años se venía trabajando en este proyecto, yo quería ser una
parte activa del proyecto, cuando entré al proyecto para mí fue uno de mis sueños,
hacer parte de esta situación es un sueño para mí, tenía toda la motivación de este

mundo para estar acá, para seguir adelante y para sacar adelante todas esas¹²⁰ situaciones que se me presentaban en el camino; esto para mí fue un reto, el reto más importantes que tenía.

¿Porque es un sueño y un reto? Por el aprendizaje, porque era como integrarle a mi rol una parte que le hacía falta. Ya iba a ser una persona que iba a tener más campo de acción dentro del trabajo que realizo, además era el primer proyecto de la compañía donde se unen todos los Nit's del grupo Nutresa, creo que somos pioneros, yo soy hoy pionera de este proyecto, entonces eso lo hace todavía más grande más interesante.

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el proceso de adaptación al cambio?

Influyeron en todo porque creo que mi trayecto, mi experiencia y la forma como me han moldeado, lo digo porque uno entra aquí y va creciendo en la compañía, pero también la compañía es la que le aporta a uno todo eso, siento que es fundamental... trabajar en equipo, a veces escuchar más que hablar, a veces no tanto mostrarse uno como persona sino más bien, manejar y ver un nuevo entorno y aprender de ese entorno, acá es desaprender de lo que ya sabes y volver a capturar todas esas experiencia que estás viendo con este nuevo equipo.

¿Te sirvieron los conocimientos y habilidades o tuviste que adquirir otros muy diferentes? Para nada, me sirvieron mucho mis conocimientos, los afiancé, me siento una persona mucho más tranquila, más profesional y siento que me ha ayudado a madurar como ser humano, ya acá es otro campo mucho más diferente

y humildemente lo digo, que con mis competencias me siento muy bien al lado¹²¹ de mis compañeros y cómoda de manera muy humilde porque uno también tiene que reconocer en el otro esas cosas positivas, pero cuando uno viene a mirarse y a compararse siente que viene de una escuela muy grande .

¿Cuándo hablas de desaprender que tuviste que hacer para desaprender y aprender cosas nuevas? Cuando hablo de desaprender es decir como tengo un nuevo jefe hay una parte importante porque tú vienes con un líder totalmente diferente y llegas a encontrarte con otra persona tu ahí desaprendes en cuanto autonomía, en la forma de dirigirse, en los procesos que hay, muchas cosas que hacía antes y en este nuevo rol ya no las hago ha sido duro pero me ha tocado un tema de información acá ya no la manejo, toca desde esa manera no manejo la información perfecto no hay problema, el tema es un poco más operativo mas no estratégico sin embargo uno desde el ser es donde uno se vuelve estratégico operativo entonces son cosas que son a veces complejas pero que es sencillamente uno decir este es mi rol así va hacer y así lo hago.

5. Desde su concepto hubo un líder que influenciaba la situación? Y qué papel jugó en el logro de resultados?

Siento que alguien en particular no, pero cuando integro las personas digamos que mis antiguos compañeros y mi jefe fueron una influencia muy positiva y de mucho aliento para salir adelante.

¿Por qué la influenciaron positivamente? por qué siempre vieron en el proyecto, las cosas que iban a pasar en mí, que me iban a nutrir, me iban hacer crecer y que

de pronto a veces yo no las veía; siento que hoy por eso fue positivo porque¹²² ellos me mostraron y me permitieron ver y claramente fue así, al principio yo no estaba muy segura de las cosas pero con el paso del tiempo me di cuenta que si era así , que definitivamente el proyecto me iba a dar cosas grandes y nuevas y me permitió estar hoy tranquila, contenta y feliz en este proyecto.

6. ¿Qué papel jugó el relacionamiento en el proceso de cambio?

Hubo un aspecto positivo y otro no tan positivo, al principio cuando tenía mi nuevo jefe fue complejo, parecía estar en otra atmosfera, lo digo muy jocosamente porque es muy diferente las personas y las cosa que uno hace, me dio mucha dificultad otra forma de dirección y de liderazgo, me sentí muchas veces como derrotada y triste, cómo lo hago, cómo convenzo a esta persona... pero también me di cuenta que también había que conquistar, yo hablo mucho de la conquista, pienso que él no me tenía que conquistar a mi, si no yo a él con mi trabajo y con mi actitud; trate de conquistarlo y lo hice, eso me permite hoy tener una relación de pronto que no empezó muy bien , pero hoy tengo una relación muy buena. Con mis compañeros créame que ha sido complejo, todos somos muy diferente y tenemos culturas muy diferentes, sin embargo a la hora del trabajo y del hacer, ha sido muy increíble a pesar de que somos tan distintos todos queremos y tiramos para el mismo sentido eso ha sido muy importante

¿Cómo te sientes hoy con este proceso de cambio? Me siento muy contenta y feliz, siento que lo que hago es increíble, me encanta cuando trabajo en los puntos de ventas con la gente, ese producto terminado después se vuelve muy increíble, es

como cumplirle sueños a muchas personas y eso me hace en cierta forma muy¹²³ importante, importante es en el nombre de la compañía, porque eso es lo que buscamos, el reconocimiento de la compañía en esos puntos de ventas y esa fidelización. Muchas personas dicen que fidelización no hay pero sí siente uno que mueve fibras en las personas y eso es lo más importante que hace que esta compañía cada vez más grande.

Apéndice D

Participante # 4: Entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad (Betancur P., Comunicación personal, Abril 14 de 2017)

1. Por favor narre una experiencia de cambio impactante para usted?

En la organización he tenido muchos cambios, básicamente cuando he cambiado de posición; pero el último tuvo más trascendencia porque estaba en una posición X, y por definición del negocio, por pensar en la competitividad y con las razones de ganancia que dio, se cambió la estructura de la presidencia y su equipo, por ende cambiaba la estructura de la gerencia gestión humana en la cual estuve yo impactada, no como un impacto negativo, al principio uno lo siente como un cambio porque uno piensa y dice “¿será que no cumplo con las expectativas del negocio?”.. Cuando a uno lo mueven.

¿Te movieron de qué? Sigo en el cargo de directora pero ese cargo bajó a una jefatura para la tarea que estaba haciendo. . Mi jefe me dio la explicación y en el contexto que me dieron, para mí era muy importante seguir trabajando para la gente y tener utilidad en el negocio, no importaba en qué posición. María C (Gerente de Gestión Humana y anterior Jefe inmediata), habló conmigo y me dijo del cambio, pero primero tuvimos una conversación con la directora que era la persona encargada de anticiparse con aquellas personas que iban a tener cambio. Nos contó cómo iba a quedar la estructura, pero yo sabía que si se movía la

estructura yo iba a hacer una de las afectadas. Ese cambio me impacto como¹²⁵ de momento, pero también me dio mucha satisfacción saber que aunque me bajaron de nivel me dieron un alcance mayor, yo estaba ubicada en la región Antioquia y me pasaron a trabajar con Clara que era la directora que quedaba con la cadena de suministro a nivel nacional y yo debía apoyarla con Antioquia en las plantas de Pedregal y las que ya tenía que eran las de Oriente (Guarne y La Ceja), y la de deshuese de Envigado, que ya las conocía, había trabajado con ellas.

2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con quién (es)?

Para mí no fue difícil ir tomando las cosas como las entendí y tuve claro el por qué. Tenía la línea directa de la dirección, podía entender más el proceso no habiendo intermediarios, pero la verdad yo con ese cambio no tuve esas emociones de tristeza, de llanto, yo manifesté que me daba pesar, pero no como esas cosas críticas que tuviera que gestionar, yo pienso que si sigo siendo útil para la organización está muy bien.

Otra cosa que me dio tranquilidad es que mis metas ya estaban muy claras, mis metas no son retadoras en tener poder y autoridad, para mí es muy importante crecer como profesional y como persona. Entonces desde el contexto que veía del cambio para mí esas dos cosas fueron primordiales; pues no me interesó perder, que dijeran que iba a ser jefe, que dejaba de ser la Directora o que dejaba de tener la autoridad..., no, porque yo entiendo la autoridad de otra forma. Mi autoridad es mi conocimiento, mi calidez con la gente, el tener ese contacto con ellos. Eso sí

me gustaba y sabía qué iba a hacer y que lo iba a seguir haciendo, además que¹²⁶ yo nunca soñé ser directora, las cosas llegaron porque Dios las puso ahí y vieron en mí competencias y habilidades... pero el hecho de no estar en la dirección no era que el grupo dejara de verme como la persona que soy y la profesional. Entonces para mí fue muy fácil, yo me volví como un agente catalizador de esa transformación muy positiva. A mí la gente me preguntaba “¿Por qué sos tan tranquila?” entonces yo les decía que yo no tengo preocupación; pero ni siquiera era porque me iba a jubilar en 5 años, no, es porque cada uno tiene un sueño, una meta, unos objetivos claros desde lo que hace, si son de autoridad y de poder, te va a dar muy duro; pero si son retos de aprender y desaprender y aportar desde otra forma, entonces no es tanto. Para mí no hubo necesidad de coaching, ni acompañamiento de mi jefe..., yo le expresé tristeza de dejar ese equipo, dejarlo me dio dolor pero volver al otro equipo, lo sentí normal. Sentía incertidumbre con pasar a trabajar a Zenú (otro nit), pero también me sentía confiada de que era capaz, que lo iba a ser bien, que iba a estar acompañada de una persona que quiero mucho que es Clarita, y también empezar a mirar cual iba a ser mi límite, desde donde me iba a mover, con qué alcance, y eso tampoco me generó dolor.

3.Cuál era el motor que la impulsaba a usted para sacar adelante los resultados?

El no perder el conocimiento. Yo soy de muy buen relacionamiento con en el nivel operativo para mí es muy fácil conectarme con la gente administrativa u operativa. Por esa competencia me lograron ubicar, yo le digo a la gente “¿qué es lo que lo mueve o no lo mueve del cambio?” porque cuando no te mueven de lo

que te gusta o quieres, digo yo “a mí no me movieron”. Pero cuando las metas¹²⁷ o logros son distintos cada uno vive distinto el cambio. Entonces yo creo que a mí me favoreció eso y que la verdad, me da pena decirlo, pero tengo la autoestima muy alta, entonces yo pienso que también el tener esa confianza de que no solamente me tiene que querer el mundo, si no que me tengo que querer yo... y me quiere mi ambiente familiar, eso te sostiene.

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el proceso de adaptación al cambio?

Yo creo que fueron fundamentales. Yo no hablaría sólo de las habilidades sino desde la forma de ser como persona y tener claro que ese cambio no me iba a desvirtuar. Yo sabía que el cambio me iba a conectar para hacer una tarea distinta desde mi motor, metas, sueños y realidades. La otra cosa que me ayudó mucho era que yo sentía que tenía los conocimientos del área donde me iban a ubicar, desde la coordinación y la jefatura ya había hecho la tarea, entonces fue muy fácil fluir en ese espacio de directora y jefatura, yo no sentí miedos, yo sabía que tenía la habilidad de tener relacionamiento y claridad la con la gente, de tener las practicas del Negocio, de conocer las políticas, de saber cómo se movía la tarea; debía desarrollar unas distintas que era conocer el área de Producción, no lo tenía tan claro, conocía producción de la planta de deshuese, producción La Ceja, era desarrollar ese conocimiento más otros más. Era acomodarme a una cultura distinta de tantos años, salir del contexto y el confort que tenía en la planta de Envigado en la que nadaba como pez en el agua, y venir a otra planta a apoyar a

Clara con unas condiciones muy distintas y temas de cultura muy distintas así¹²⁸ fuéramos el mismo negocio. Tanta calidez, tantas cosas en Zenú distintas, su gente, sus procesos, gente nueva, sindicatos... pero yo tenía mis habilidades personales y profesionales, el conocimiento, entonces eso me facilitó tener el cambio y acomodarme plenamente.

5. Hubo algún líder que influenciara la situación positiva o negativamente para vos asumir este proceso de cambio?

Yo no necesite tener una persona que me estuviera monitoreando todo el tiempo para ver cómo estaba o como no estaba. Porque para mí desde el principio María C. (jefe inmediato) fue muy clara y transparente y yo sentí que lo que me dijo, era. Yo confiaba plenamente en ella y sabía que si ella me estaba viendo para esta tarea, el Negocio no me iba a dejar porque llevara 24 años o 20 años. Pienso que en mi trayectoria en el Negocio como Directora de 5 o 6 años vs lo que yo le podía dar, fue muy acertado que hubieran pensado que no fuera yo la que quedara en otra dirección, sino que volviera a otra jefatura que era donde me necesitaba el Negocio. En mis compañeras yo siempre me apoyaba y no necesité la ayuda que me dijeran “Patry no llores”, yo sentí que fui muy solita y me adapté al cambio y cuando tuve qué decir o cómo decir algo, lo hice con las que tuve que hacerlo.

6. ¿Qué papel jugó el relacionamiento en el proceso de cambio?

Básicamente fue un relacionamiento tranquilo y siguió igual. Yo no tuve que hacer mayor esfuerzo para que me miraran distinto. Yo seguí fluyendo como la Patricia que soy, tranquila. No tuve momentos de expresarle a la gente llanto, dolor con el

Negocio, no.., yo me volví como en un catalizador positivo de ese cambio y¹²⁹ cuando alguien se me acercaba y tenía miedo, yo le decía venga miremos, mire que usted sigue, seguimos con el trabajo, que importa desde donde, pues, yo nunca vi que ese cambio hubiera afectado mi relacionamiento con los demás, no. Seguía normal la situación.

Que piensas que tiene Patricia como persona para adaptarte a las situaciones de cambio?

Yo he pensado que todos los cambios traen cosas positivas y siempre de mi fe católica he pensado que uno tiene un lugar y un momento y eso se lo destina El que está Arriba, cada cosa llega porque uno tiene que tener aprendizaje, no como una cosa negativa, eso me retó mucho y hoy me reta mucho a pensar que cuando a la gente no la mueven y la dejan tantos años en un lugar puede pasar lo que a muchos: que les da duro. A pesar de mi condición, si a mí me hubiera movido el negocio hace mucho tiempo sería posiblemente una profesional con otras cosas y con una mirada más integral

Apéndice E

Participante # 5: Entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad (L.

Madrid, Comunicación personal, Abril 4 de 2017)

1. Por favor narre una experiencia de cambio impactante para usted?

La experiencia más impactante fue el momento de estar radicado en Bogotá (la capital, una ciudad grande) y recibir la responsabilidad de la Agencia Ibagué (una ciudad pequeña) y trasladarme allá con la familia. ¿Por qué impacte?: Ya en Bogotá llevábamos 10 años, mis hijos prácticamente crecieron en Bogotá; ellos llegaron de 3 y 5 años y al movernos hacia Ibagué ya tenían 13 y 15, te puedes imaginar el círculo de amigos, la adolescencia, muchachos inquietos, acomodados a la ciudad; creo que fue momento un poco más difícil; pero gracias a Dios, con el apoyo de los muchachos, la confianza y el respaldo de mi señora pudimos llegar a la ciudad y recibirlo de la mejor manera.

¿Eso fue voluntario? Fue una decisión de la organización que me necesitaba allá y lo vi como una oportunidad por qué pasaba de un cargo de coordinador nacional a una dirección regional de ventas entonces para mí era un ascenso dentro de la organización.

2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con quién (es)?

Es importante en estos procesos de cambio, tener el acompañamiento de¹³¹ muchas personas, estar bien rodeados: la organización es muy importante porque desde gestión humana están siempre pendientes de cómo va la evolución, es clave ese acompañamiento, porque nos permite tener mucha tranquilidad; el grupo de amigos o colegas le ayudan también a entender un poco el nuevo desafío y el nuevo reto; saberse rodear bien, tener buen equipo de trabajo permite que todos estos nuevos retos puedan ser sorteados de la mejor manera. La incertidumbre a veces se puede dar, porque es llegar a conocer nuevos territorios, nuevos clientes, pero si uno está bien documentado, informado y acompañado todo esto sale bien para salir adelante.

¿Para gestionar tus emociones hablaste con tu familia, La Compañía, hablaste ahora de amigos, buscaste otras personas? Normalmente uno busca los compañeros de trabajo que tienen mayor experiencia, es importante escucharlos muy bien, saberse rodear y escuchar a las personas claves, creo que eso es fundamental.

¿Cómo hacías para escoger las personas claves? Normalmente en esta organización hay gente muy experta, y uno también debe tener la habilidad para poder escuchar, al que debe escuchar, para recibir el consejo oportuno o la asesoría que uno necesita en diferentes momentos.

¿Qué hacías con el temor, con la incertidumbre? Hay que trabajar, hay que documentarse, estudiar permanentemente, estarse actualizando y compartir; no quedarse uno con lo que lo está mortificando o le quita el sueño, creo que uno

también, dependiendo de las cosas, expresar esos sentimientos, comentarlos,¹³² tener alguien en quien confiar, para que le pueda dar a uno el consejo en el momento necesario.

3.Cuál era el motor que lo impulsaba a usted para sacar adelante los resultados?

Normalmente siempre he sido inquieto y me gustan los nuevos retos y que esos retos, es importante, que vengan con la organización. A mí me genera mucha tranquilidad la confianza en esta empresa, el acompañamiento, le permiten a uno ir con tranquilidad y afrontar los retos porque tenemos herramientas, apoyos, acompañamiento. El conocer nuevas personas, nuevos territorios, siempre a mí me ha generado ese sabor bacano de medírmele a esas nuevas oportunidades y más cuando uno va respaldado por el jefe y la compañía... eso permite ir a buscar, indagar, conocer, a formar nuevos equipos. Eso de una u otra manera va a contribuir con los resultados que el negocio espera.

¿Porque tienes confianza en esta empresa? Esta una empresa que nos trata bien, que mide cada cosa con sus empleados, en todos los momentos nos acompaña, nos prepara, hay un buen clima organizacional, aca encuentro todas las posibilidades para lograr mis sueños y las metas que me proponga.

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el proceso de adaptación al cambio?

Me han llevado a los cargos porque conocen, en el tiempo que llevo en la organización, las habilidades y las competencias con las que cuento; eso me ha facilitado muchos procesos de adaptación; es clave el acompañamiento: conocer a

donde se va, que se va hacer, tener claro las estrategias de la organización, que¹³³ está esperando, que busca, que queremos, que vamos hacer, para tener el enfoque general y poder uno llegar con mucha confianza y a trabajar con los equipos, claves los equipos, el trabajo en equipo, muchas competencias y negociación, eso permite una buena adaptabilidad.

¿Te sentías confiado en los conocimientos y habilidades que tenías para asumir esos retos? Esta organización lo coloca a uno donde lo necesitan, por el mismo conocimiento que tienen de uno, y lo llevan a que uno haga lo que realmente están buscando, nunca he pensado que lo lleven a uno a que se vaya a estallar o a chocar, antes por el contrario, cuando uno va hacia algún lado, es porque las cosas están muy bien analizadas y eso permite que haya mucha tranquilidad para desarrollar los trabajos que se esperan.

5. Desde su concepto hubo un líder que influenciaba la situación? Y qué papel jugó en el logro de resultados?

En estos movimientos que he tenido dentro de la organización, he contado con la fortuna de tener unos excelentes jefes, de cada uno de ellos he aprendido y he estado muy pendiente para sacar de cada uno lo mejor, estilos de liderazgo diferentes, pero considero que una ventaja para mí al acercarme a ellos, es mirar y también preguntarles qué esperan de mí. Creo que ahí está la clave, para tener una muy buena relación y estar sintonizado con lo que el jefe quiere y en línea con la organización. Creo que la clave es poder trabajar bien y entender claramente que se pretende en la organización.

¿Los que has tenido han influenciado positivamente? Totalmente sí , no he¹³⁴
tenido dificultades con ninguno de ellos, he buscado aprender mucho porque
siempre hay cosas que aprender y si están allí los jefes es porque tienen
características especiales y creo que la habilidad nuestra es sacar de cada uno de
ellos el mejor provecho.

¿Cómo te has adaptado a los diferentes estilos de cada uno? Cada uno tiene su
sello propio, ¿cómo te adaptas a ellos? Lo importante es saber leer muy bien, qué
tipo de jefe es, que es lo que necesitan, el dialogo, la comunicación es clave,
escuchar muy bien, cómo lo quieren, cómo necesitan que se hagan las cosas y de
acuerdo a eso buscar una buena relación jefe-colaborador.

6. Desde su concepto cómo fue el relacionamiento alrededor de la situación? Esto
qué papel jugó en el proceso de cambio?

Con los jefes, compañeros considero que tengo una muy buena relación es
importante la comunicación, la cercanía, indagar, conocer, preguntar, prepararme,
cada cambio necesita mucha preparación , el acompañamiento de la familia es
clave, más cuando uno cambia de ciudad, allí el respaldo ha sido pleno, tanto de mi
señora como mis hijos siempre buscando que cada movimiento es beneficioso
para mí y obviamente con la familia, cuando eso está bien claro y cuenta con ese
respaldo, se puede ir para cualquier lado con total tranquilidad.

¿Hoy sientes que estas al otro lado del proceso de cambio? Total, me siento que
ya no extraño tanto mi antiguo rol, hoy no lo extraño tanto, ya definitivamente soy
proyecto bambú, hago parte de proyecto bambú y respiro proyecto bambú.

¿Qué hizo que se generara ese “chip” diferente en voz? Como lo dije¹³⁵ anteriormente, esas personas importantes que me mostraban cada vez el camino, hoy verdaderamente yo lo estoy corriendo, me di cuenta que era así, que iban a ver cosas importantes e interesantes y hoy lo veo, hoy me siento así con todas las ganas de salir adelante no ha sido fácil.

Apéndice F

Participante # 6: Entrevista estructurada individual rasgo adaptabilidad (P.

Álvarez, Comunicación personal, Mayo 1 de 2017)

1. Por favor narre una experiencia de cambio impactante para usted?

Yo cambie de país, cambie de trabajo, fue el mismo trabajo porque era el cuidado de personas que tenían necesidades de salud y gente discapacitada, el trabajo era el mismo pero era trabajar en otro idioma, trabajar en otros sitios, me tocaba desplazarme a las casas porque era el cuidado en los hogares, tenía que buscar las direcciones y no sabía con qué me iba a encontrar y fuera de eso también variaban los horarios, yo tenía a veces días muy largos y muchas veces me tocaba amanecer en la casa de los pacientes, entonces eso implicaba un cambio de rutina, horarios, horarios en la alimentación, horarios en la vida personal, fue un cambio absoluto y total fuera de eso trabajar en otro idioma es duro, es impactante muchas veces frustrante, no logras que te entiendan, no logras entender es muy frustrante a veces pero también tiene ese componente de aventura, de lo nuevo de lo distinto que de alguna manera también te compensa, fue muy interesante este cambio de trabajo.

¿Estas ejerciendo cual profesión, con este cambio de trabajo? No, cuando yo empecé acá, empecé como (Care asistent) es como asistente de cuidado, como

una cuidadora de personal en el área de la salud y en el área de necesidades¹³⁷ básicas de la persona.

2. Describa cómo gestionó usted las emociones que le suscitaban este cambio, con quién (es)?

Una veces mejor otras veces peor, a veces había mucha carga de estrés, por muchas veces no encontrar las direcciones; con los pacientes al principio que no conocía el pueblo, era una cosa muy estresante para mí, fuera de eso eran muchas cosas distintas al mismo tiempo entonces esto te genera ansiedad, una mezcla agridulce, a veces buenas, no tan buena, básicamente la gestión de las emociones se hacía mucho hablando con mi pareja: nos encontrábamos en el apartamento y a veces nos reíamos mucho porque yo le preguntaba si entendía alguna cosa, por ejemplo una llamaba de teléfono, no nos atrevíamos a coger el teléfono por que no entendíamos mucho que nos decían, entonces cuando él hablaba o yo, nos preguntábamos entre nosotros que si entendíamos y la respuesta era “No”, era como un escape el hecho de hablarlo, de decirlo, de hablar todo lo que nos estaba pasando. Unas veces se gestionaban bien, otra veces mejor y otra veces no también, porque el hecho de tener estrés me generaba problemas: que me dolía el cuello, la espalda.. cosas así.

- 3.Cuál era el motor que lo impulsaba a usted para sacar adelante los resultados?

Pienso que una cosa vital para mi es el amor por mi carrera, el querer ejercerla en este país y saber que es un país que tiene mucha necesidad de enfermeras, porque la población empieza a ser muy mayor, no hay suficientes enfermeras, entonces

hay una necesidad muy sentida, de este tipo de cuidado de la enfermera, eso¹³⁸ fue como una de las cosas que más me impulso para venir acá; en España había una sobre producción de enfermas y acá había un déficit de enfermería, era como saber que aquí era seguro que podía ejercer, otras de las cosas que me ha impulsado es el reconocimiento a mí misma, aumentar mi proceso de autoimagen, de autoestima, de todos esos autos que hacen saber que eres una persona valiosa, que tu trabajo cuenta, porque este es un país, si tú sabes la profesión o el oficio que desempeñas acá te valoran, acá no te discriminan ni por edad, sexo, color de piel, religión ni por nada de eso; también me impulso el hecho de darme un mayor valor que en España a lo mejor no tenía mucho. Y definitivamente otro motor que ha sido importante es Dios en mi vida, del tiempo que viene para acá, he sido más creyente y él me ha dado mucha fuerza para salir a delante con este proyecto personal y este reto que es bien vital e importante, además que la sobrevivencia acá es muy dura porque todo es muy caro o trabajas o trabajas, también era un motor importante la sobrevivencia para ayudarle a mi pareja a salir adelante.

4. Qué papel jugaron las competencias, conocimientos y habilidades que tienes, en el proceso de adaptación al cambio?

Influyeron mucho, porque de alguna manera el hecho de saber lo que vas hacer te da mucha confianza, influyeron en el sentido de que me dan mejor calidad de vida porque cuando yo sé y conozco mi trabajo, lo hago con amor y ganas, acá valoran mucho el buen trabajo: llegue a posicionarme muy bien en mi puesto de trabajo, inclusive hacer una de las mejores enfermeras, no solo dicho por mi jefe y

compañeros si no por los usuarios y sus familiares, definitivamente influyó¹³⁹ porque me dio calidad de vida. En el primer trabajo que tuve yo podía escoger mis horarios inclusive hasta los pacientes: yo decía quiero ir donde este paciente y los demás los reservo o voy después, yo podía inclusive escoger los horarios definitivamente saber la profesión me dio mucha más calidad de vida.

5. Desde su concepto hubo un líder que influenciaba la situación? Y qué papel jugó en el logro de resultados?

Yo pienso que fue importante el hecho de venir acá a trabajar y estar en pareja , el apoyo que me ha dado ha sido vital por que en los momentos que me eh sentido bajita o derrotada o de alguna manera con los ánimos por el suelo siempre tuve como ese apoyo y se decir tu eres una verraca eres capaz y el animarme para seguir en todo este proceso ha sido bien importante y por otro lado eh sentido la bendición de Dios en este trabajo porque cuando tú haces un trabajo que te gusta un trabajo que la gente lo acepta de muy buena gana , definitivamente Dios te bendice en el de alguna manera, Él ha sido ese líder que me ha impulsado y me ayuda a tener unos buenos resultados ahora a donde voy.

¿A nivel laboral algún jefe que tenías en ese trabajo tubo algún papel en el proceso de adaptación? la persona que a mí me seleccionó para este primer trabajar, fue una persona muy carismática, muy dulce , muy especial conmigo, la verdad es que cuando yo tenía alguna queja, siempre fui muy escuchada por ella y era muy rico porque ella siempre quería ir a España y sabía algo en el idioma español, a veces me decía frases enteras en español para animarme y fue bonito esta relación que

hubo con ella, hubo mucha empatía y ella sabía a las presiones a las que nos¹⁴⁰ enfrentábamos en este tipo de trabajo, siempre con ella fue muy dulce, ella fue una persona que me impulso bastante porque siempre fui escuchada, siempre ella adoptó una posición de ayuda conmigo cuando yo necesitaba algo y ella muy cálida, acá la gente inglesa tiene eso de especial, es gente que no se sale de la ropa, no te regañan, no te llaman la atención fuerte así cometes errores, siempre hay una posición de mucha escucha, entonces pienso que esta mujer también fue muy importante en esta consecución de resultados .

6. ¿Qué papel jugó el relacionamiento en el proceso de cambio?

Desde que empecé, pues he tenido una serie de relaciones afectivas en la parte de amistad: conocí un par de personas de Colombia que han sido también importantes en este proceso de adaptación y me han ayudado con las traducciones. Al principio quería pedir una cita médica.. me acompañaban, que quería buscar trabajo.. me ayudaban a mirar cómo hacer el currículum, por ese lado hubo un apoyo importante; la familia también fue vital porque el hecho de tener una buena relación con la familia te da ese empuje y fuerza en el momento que te sientes solo o que lo necesitas y a nivel laboral tuve una compañera que venía de España y en esos nos identificábamos porque como viví también mucho tiempo en España entonces había mucha empatía y nos comunicábamos mucho para compartir puntos de vista, situaciones o momentos difíciles que habían pasado con usuarios, compañeros de trabajo o hasta con los mismos jefes, pienso que también fue muy importante esta relación con esta persona porque de alguna manera

también de gestionar tus emociones en un momento de rabia, nervios o de¹⁴¹ estrés, ella me llamaba a mí y acudía cuando me necesitaba y viceversa, pienso que fue muy importante en este proceso relacional para conseguir los objetivos que querían.

Una cosa muy importante y que te piden en todos los trabajos acá es tener una buena comunicación, cuando tu vienes a un país con otra lengua diferente es difícil la comunicación directa, aunque también puedo decir que siempre he tenido muy buena comunicación a nivel de lenguaje del cuerpo y a nivel intuitivo porque te toca casi que adivinar que quiere la persona, a veces no le entiendes y no muchas veces por ser otro idioma, sino porque si es un discapacitado que no habla bien, es imposible a veces entender, te toca ser muy intuitiva, manejar muchas habilidades del lenguaje, lenguaje corporal, preguntar mucho, pienso que es bien importante echar mano de esa intuición y esa capacidad de saber que te está pidiendo el otro, así no te lo exprese explícitamente o claramente con lenguaje verbal, yo pienso que las habilidades de comunicación se han agudizado “porque te toca comunicarte!” definitivamente... o te comunicas o te comunicas... y en los trabajos tienes que aprender a comunicarte.